



Mémoire de fin d'Etudes

Option : Banque

Thème :

**La relation entre les mécanismes internes et externes de
gouvernance et la performance bancaire**

« Cas des Banques Algériennes »

Présenté et soutenu par :

TOUAHRI Mohammed

Encadré par :

Mr. Kamel NAOUI

Etudiant parrainé par :

Banque de l'Agriculture et du Développement Rural « BADR »



Mémoire de fin d'Etudes

Option : Banque

Thème :

La relation entre les mécanismes internes et externes de gouvernance et la performance bancaire

« Cas des Banques Algériennes »

Présenté et soutenu par :

TOUAHRI Mohammed

Encadré par :

Mr. Kamel NAOUI

Etudiant parrainé par :

Banque de l'Agriculture et du Développement Rural « BADR »

Remerciements

Au terme de ces deux années d'études, nous tenons à exprimer nos vifs remerciements :

Tout d'abord au bon Dieu le tout puissant pour son aide et pour nous avoir donné la patience et la volonté pour réussir ce modeste travail.

A mon encadrant Mr .NAOUI KAMEL, d'avoir accepté et diriger et de suivre ce travail, nous tenons avant tout de l'exprimer notre reconnaissance pour son méthodologie et son stratégie de développement du sujet qui nous a transmis, et pour les précieux conseils qui a bien voulu nous fournir afin de réaliser ce travail, s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu nous consacrer et sans lui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

A tout le personnel de la BADR pour l'accueil qu'il nous a témoigné durant notre stage.

Une particulière reconnaissance pour les membres du jury qui ont pris la peine d'examiner et venir participer à l'évaluation de notre travail, nous tenons à les remercier et solliciter toute leurs bienveillances.

Enfin, nous adressons nos sentiments de gratitude à tous les professeurs et les administrateurs de l'Institut de Financement du développement du Maghreb Arabe.

Dédicaces

Louange à ALLAH, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux. Que la paix et le salut soient sur son Messager Mohamed, sa famille et ses compagnons.

Je dédie ce travail aux personnes les plus chères à mon cœur :

A mes très chers parents AHMED et SOUAD pour leur soutien, leur dévouement, leur sacrifice, leur patience et leur encouragement .Je leur exprime mon respect, mon amour et ma gratitude.

« Mes parents ce travail est le fruit de votre sacrifice que vous avez consentis pour mon éducation et ma formation, j'espère être toujours à la hauteur de vos espérances. Que Dieu vous accorde une bonne santé et une longue vie. »

A mes chers frères WALI EDDINE et RAID et ma très chère sœur AMIRA sur qui j'ai pu compter et me ressourcer d'affection pour continuer ce travail.

A ma grand-mère qui m'aide, me soutient et m'encourage sans cesse. Que Dieu la garde pour nous.

A la mémoire de mes grands-parents et ma belle tante WARDA .J'aurai bien aimé vous avoir à mes côtés pour me guider dans mes choix, et assister à ma soutenance, mais la volonté de Dieu nous a séparé. Que Dieu le tout puissant vous ait en sa sainte miséricorde.

A tous les enseignants de l'IFID qui ont participé à ma formation durant ces deux années, et qui doivent voir dans ce travail la fierté d'un savoir bien acquis.

A mes chers amis de l'IFID, au début nous étions des étrangers, maintenant nous sommes des amis unis pour la vie. Je vous remercie pour tous les souvenirs et les bons moments passés ensemble.

Qu'ALLAH vous protège et vous laisse pendant très longtemps devant moi.

Mohammed

SOMMAIRE

Sommaire

LISTE DES FIGURES -----	I
LISTE DES TABLEAUX -----	II
LISTE DES ANNEXES -----	VIII
LISTE DES ABREVIATIONS -----	IV
INTRODUCTION GENERALE -----	1
CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE -----	5
INTRODUCTION -----	5
SECTION 1 : DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES A LA GOUVERNANCE BANCAIRE : UNE REVUE DE LA LITTERATURE -----	6
SECTION 2 : LES MECANISMES INTERNES ET EXTERNES DE LA GOUVERNANCE BANCAIRE -----	24
CONCLUSION : -----	41
CHAPITRE 2: LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTERATURE -----	43
INTRODUCTION -----	43
SECTION 1 : LA PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT ET LEURS INDICATEURS -----	44
SECTION 2 : LA RELATION ENTRE LES BONNES PRATIQUES DE LA GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTERATURE -----	59
CONCLUSION : -----	69
CHAPITRE 3: LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE -----	71
INTRODUCTION -----	71
SECTION 1 : APERÇU SUR LE SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN -----	72
SECTION 2 : INVESTIGATION METHODOLOGIQUE ET ANALYSE DES RESULTATS -----	86
CONCLUSION : -----	106
CONCLUSION GENERALE -----	108
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	

LISTE DES FIGURES

Liste des Figures

Figure N°1 : Modèle de gouvernance élargie	12
Figure N°2 : Définition de la performance selon Bouquin	45
Figure N°3 : Schéma des composantes de la performance	46
Figure N°4 : Répartition des ressources collectées par les banques (%).	77
Figure N°5 : Evolution des ressources collectées par nature des dépôts	78
Figure N°6 : Evolution des crédits distribués par maturité	79
Figure N°7 : Evolution des crédits distribués par secteur (en milliard DA)	80
Figure N°8 : Evolution du ratio solvabilité des banques Algériennes	82
Figure N°9 : Evolution du ratio de liquidité des banques Algériennes.....	83
Figure N°10 : Evolution de la rentabilité des fonds propres	84
Figure N°11 : Evolution de la rentabilité des actifs	85
Figure N°12 : Evolution du ROA des banques (publiques/privées) entre 2008-2019.....	95

LISTE DES TABLEAUX

Liste des Tableaux

Tableau N°1 : Les différentes typologie des systèmes de gouvernance d'entreprise.....	13
Tableau N°2 : Le SGE Allemand vs le SGE Japonais.....	15
Tableau N°3 : les avantages et les inconvénients des deux principaux SGE.....	17
Tableau N°4 : Les pondérations appliquées aux engagements au bilan et hors bilan	27
Tableau N°5 : Les méthodes d'évaluation des risques selon Bâle I et Bâle II	29
Tableau N°6 : Les trois types d'obligations (piliers) de l'accord de Bale II.....	30
Tableau N°7 : Comparaison entre la performance interne et la performance externe.....	48
Tableau N°8 : Liste des banques, établissements financiers et bureaux de représentation agréés sur le marché algérien	75
Tableau N°9 : Secteur bancaire Algérien en chiffres.....	76
Tableau N°10 : Répartition des ressources collectées par les banques (%)......	77
Tableau N°11 : Evolution des ressources collectées par nature des dépôts.....	77
Tableau N°12 : Evolution des crédits distribués par maturité (en milliard DA)	78
Tableau N°13 : Evolution des crédits distribués par secteur (en milliard DA)	80
Tableau N°14 : Evolution du ratio solvabilité des banques Algériennes.....	81
Tableau N°15 : Evolution du ratio de liquidité des banques Algériennes	82
Tableau N°16 : Evolution de la rentabilité des fonds propres	84
Tableau N°17 : Evolution de la rentabilité des actifs	84
Tableau N°18 : L'échantillon d'étude.....	86
Tableau N°19 : Description des variables et signes attendus	90
Tableau N°20 : Statistiques descriptives des variables.....	93
Tableau N°21 : Matrice des corrélations de Pearson	96
Tableau N°22 : Le test VIF des variables exogènes	97
Tableau N°23 : Analyse de la variance totale de la variable ROA.....	98
Tableau N°24 : Résultats de la régression linéaire en données de panel et validations des hypothèses	102

LISTE DES ANNEXES

Liste des Annexes

N° Annexe	Intitulée
01	Statistiques descriptives des variables
02	Matrice des corrélations de Pearson
03	Le test VIF des variables exogènes
04	Test de présence d'effets individuels
05	Analyse de la variance totale de la variable ROA
06	Test d'Hausman
07	Le test d'effets individuels aléatoires
08	Le test d'hétéroscédasticité de Breusch-Pagen
09	Le test d'hétéroscédasticité de Wald
10	Le test d'autocorrélation de WOODRIDGE
11	Résultats de la régression linéaire en données de panel et validations des hypothèses

LISTE DES ABREVIATIONS

Liste des abréviations

- ABC:** Arab Banking Corporation
- ABEF:** Association des Banques et Établissements Financiers
- AGB:** Gulf Bank Algeria
- BA:** Banque d'Algérie
- BADR :** Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
- BCBS:** Basel Committee on Banking Supervision
- BDL :** Banque de Développement Local
- BEA :** Banque Extérieure d'Algérie
- BNA :** Banque National d'Algérie
- BRI:** Banque des Règlements Internationales
- CA :** Conseil d'Administration
- CAD :** Caisse Algérienne de Développement
- CBGE :** Code Belge de Gouvernance d'Entreprise
- CM :** Commission Bancaire
- CMC :** Conseil de la Monnaie et du Crédit
- CNEP :** Caisse nationale d'épargne et de prévoyance
- COVID-19:** Corona-Virus Disease of 2019
- CPA :** Crédit Populaire d'Algérie
- DEA:** Data Envelopment Analysis
- DFA:** Distribution Free Approach
- FDH:** Free Disposal Hull
- FP:** Fond Propre
- GE :** Gouvernance d'Entreprise
- GLS:** Generalized Least Squares
- IBS :** Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
- IIA:** Institute of Internal Auditors
- LCR:** Liquidity Coverage Ratio
- MCG :** Méthode des Moindres Carrés Généralisés
- MCO:** Moindres Carrées Ordinaires
- NFSR:** Net Stable Funding Ratio
- OCDE :** Organisation de Coopération et de Développement Economique
- OPA :** Offre Public d'Achat
- OPE :** Offre Public d'Echange

LISTE DES ABREVIATIONS

- PCA** : Président du Conseil d'Administration
- PCSE**: Panel Corrected Standard Error
- PDG** : Président-Directeur Général
- PIB**: Produit Intérieur Brut
- PNB**: Produit Net Bancaire
- RBE** : Résultat Brut d'Exploitation
- RCAI** : Résultat Courant Avant Impôt
- RE** : Résultat d'Exploitation
- RN**: Résultat Net
- ROA**: Return on Assets
- ROE**: Return On Equity
- SFA**: Stochastic Frontier Approach
- SGE** : Système de Gouvernance d'Entreprise
- SIG**: Soldes Intermédiaires de Gestion
- TES** : Théorie des Echelons Supérieurs
- TFA**: Thick Frontier Approach
- VIF**: Variance Inflation Factor

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Au cours de la dernière décennie, l'économie mondiale a connu de nombreux scandales comptables et financiers dont le responsable principal est le système de gouvernance. Les principaux scandales sont les entreprises : « Enron », « Tyco International » et « WorldCom ». Ces scandales ont renforcé le besoin de transparence dans la gestion des entreprises et la nécessité de mettre en place des mécanismes afin d'assurer une meilleure protection des actionnaires. De ce fait, la notion de gouvernance d'entreprise au début du XXI^{ème} siècle a été largement débattue par les chercheurs. Dans ce cadre, Choi (2000) a constaté que la principale cause de la crise financière est la faiblesse du système de gouvernance.

En effet, le concept de « gouvernance d'entreprise » ou « corporate governance » trouve son origine dans les travaux des chercheurs **Berle et Means (1932)** qui ont considéré que la naissance du problème de gouvernance découlait de la séparation entre la fonction de contrôle et la fonction décisionnelle qui caractérise les grandes entreprises Américaines. Cette séparation a conduit à la naissance d'un conflit d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires. Par la suite, ces conflits d'intérêt ou « coûts d'agence » ont créé une asymétrie de l'information entre le principal (le propriétaire) et l'agent (le dirigeant), appelé le problème d'agence. (**Jensen et Meckling, 1976**).

Afin de réduire ces coûts d'agence, la gouvernance d'entreprise a déterminé un ensemble de mécanismes internes (le conseil d'administration et la structure de propriété) et externes (la réglementation prudentielle, agences de notation et le marché financier).

D'autre part, le secteur financier, en particulier le secteur bancaire, joue un rôle fondamental dans le processus de la croissance économique de plusieurs pays. Cependant, plusieurs travaux de recherche ont critiqué la gouvernance des banques, notamment après la crise des « subprimes » qui a affecté le secteur des prêts hypothécaires aux Etats-Unis en 2007. Cette crise financière a mis en cause la gouvernance pratiquée dans les banques.

L'Algérie, comme tous les pays en développement, son secteur bancaire joue un rôle majeur dans l'économie, c'est le moteur de financement et de développement de l'économie à travers ses deux principales activités : la collecte des dépôts et l'allocation des crédits. Par conséquent, le gouvernement Algérien est censé promouvoir la bonne gouvernance des institutions financières, essentiellement des banques. En effet, plusieurs travaux de recherche mettent la lumière sur la relation entre les mécanismes de gouvernance et performance bancaire, mais cette problématique reste limitée dans notre pays.

INTRODUCTION GENERALE

Ainsi, l'objectif de notre travail de recherche est de donner une définition pour la gouvernance bancaire et d'identifier ses mécanismes au sein des institutions financières. Il vise également à analyser la relation entre les mécanismes internes et externes de la gouvernance pratiqués dans les banques sur leurs performances. En partant de ces objectifs, nous pouvons déterminer une structure de gouvernance optimale permettant l'amélioration de la performance des banques Algériennes. De ce fait, notre problématique consiste à répondre à la question suivante : « **Comment les mécanismes internes et externes peuvent-ils influencer sur la performance des banques Algériennes ?** »

Afin de comprendre ce sujet, nous allons essayer tout au long de notre travail de recherche à répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'une gouvernance dans le secteur bancaire et quelles sont ses mécanismes ?
- Qu'est-ce qu'une performance bancaire et quelles sont ses méthodes de mesure ?
- Quelle est la relation entre les mécanismes internes et externes de gouvernance et la performance des banques Algériennes ?

Afin de répondre à ces questions, nous allons adopter une démarche méthodologique à double approche : l'approche descriptive à travers la consultation d'ouvrages, sites internet, articles, documents, mémoires et thèses de doctorat. Dans un second lieu, l'approche empirique en utilisant une modélisation des données de panel pour apprécier l'influence des mécanismes de gouvernance internes et externes sur la performance économique des banques Algériennes.

En ce qui concerne le choix et intérêts de notre étude, nous avons été motivé à choisir ce sujet pour les raisons suivantes :

- L'intérêt de mettre en exergue un sujet qui n'est pas suffisamment traité par les chercheurs Algériens ;
- L'intérêt d'améliorer la gouvernance au sein des banques Algériennes ;
- L'intérêt de connaître les méthodes de mesure de la performance des banques ;
- L'intérêt de connaître l'impact des différents mécanismes de gouvernance sur la performance des banques en Algérie.

Afin d'atteindre ces objectifs et intérêts, nous structurons notre travail de recherche en trois chapitres : les deux premiers chapitres théoriques concernent la revue de la littérature et le dernier chapitre sera réservé à l'analyse et la discussion des résultats de notre étude empirique relative à

INTRODUCTION GENERALE

la relation entre les bonnes pratiques de gouvernance et la performance des banques Algériennes. Dans ce suit, nous allons détailler notre plan de travail :

Dans le premier chapitre, nous fournirons une grille de lecture de la gouvernance bancaire à travers l'examen de la littérature de la gouvernance d'entreprise. Ce qui nous permettra de donner une définition claire du concept de « gouvernance bancaire » et de comprendre ses spécificités (la réglementation des banques, l'opacité des actifs bancaires et la spécificité du bilan bancaire). Ensuite, nous consacrons une section pour mettre en évidence les différents mécanismes internes et externes de gouvernance.

Le deuxième chapitre sera consacré à comprendre la notion de la performance bancaire et ses différentes méthodes de mesure. Ce qui nous permettra à choisir l'approche d'évaluation de la performance des banques Algériennes dans notre étude empirique. Par la suite, nous présenterons des travaux théoriques et empiriques qui étudient la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance des établissements de crédit à travers l'examen d'une revue de la littérature.

Enfin, le troisième chapitre de notre travail sera réservé à une étude empirique qui étudiera la relation entre les mécanismes internes et externes de la gouvernance et le niveau de performance des banques Algériennes par la mise en œuvre d'un modèle économétrique sur des données de panel. Nous y présenterons, en premier lieu, un rappel historique du système bancaire Algérien et sa situation des dernières années. En second lieu, nous exposerons notre démarche méthodologique et l'analyse et interprétation de nos résultats.

A la fin de notre recherche, nous présenterons une conclusion générale qui englobe les principaux résultats de notre étude, les suggestions et les recommandations pour les banques Algériennes et les limites de notre recherche qui laisseront la place à d'autres investigations.

CHAPITRE 1 :

**CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE
D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE**

CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

Depuis le XXe siècle, le thème «gouvernance d'entreprise» est devenu un sujet de recherche qui a été abordé par de nombreux chercheurs et économistes. Le début était dans les travaux de **Berle et Means (1932)** dans lesquels ils considèrent que le problème de la gouvernance est apparu après le remplacement de la fonction propriété par la fonction de contrôle et la fonction décisionnelle. Par ailleurs, le terme gouvernance d'entreprise n'a pris une véritable place dans la gestion des entreprises qu'avec la succession des scandales, dans les années 1990-2000, notamment le scandale de la société Enron.

De manière générale, la notion de la gouvernance d'entreprise ne se limite pas à la gestion des conflits d'intérêt entre le principal et l'agent, mais elle vise également à gérer les intérêts de toutes les parties prenantes intervenantes au bon fonctionnement de l'entreprise.

En effet, les institutions financières, essentiellement les banques, sont particulièrement concernées par la gouvernance d'entreprise. Les banques occupent un rôle prépondérant dans les économies des pays. Pour cela, l'étude de la gouvernance bancaire est nécessaire vu son rôle principal dans les opérations de paiement et de crédit et la propagation des faillites d'une banque à toutes les autres banques.

Ainsi, l'objectif de ce premier chapitre est de proposer une grille de lecture de la gouvernance des banques à travers l'examen de la littérature de la gouvernance d'entreprise. Cette littérature permettra de stimuler notre réflexion sur une approche spécifique de la gouvernance bancaire. Ensuite, nous mettrons en évidence les différents mécanismes internes et externes de gouvernance.

Section 1 : De la gouvernance des entreprises à la gouvernance bancaire : Une revue de la littérature

Au cours de ces dernières années, la notion de gouvernance est au centre d'intérêts des gouvernants et des gouvernés, ainsi que les différents organismes du développement notamment les banques et les institutions financières.

La gouvernance d'entreprise qui est la traduction de terme anglo-saxon «corporate governance »¹, correspond à une mutation d'ordre institutionnel de l'entreprise relative aux dispositifs de direction, d'incitation et de contrôle, mis en œuvre dans les sociétés anonymes. La gouvernance est également associée à la surveillance économique, financière, morale et éthique de l'entreprise.

La notion de la gouvernance a concerné en premier lieu les entreprises puis elle s'est propagée aux banques. A cet effet, nous passerons en revue la littérature sur la gouvernance d'entreprises afin de construire une grille de lecture de celle-ci dans le secteur bancaire.

1. Aperçu théorique sur la gouvernance des entreprises

Depuis la fin du XXe siècle, la gouvernance est passée d'un terme théorique à un terme pratique et c'est devenu un domaine convoité, notamment après les scandales d'entreprises telles qu'ENRON, TYCO INTERNATIONAL et WORLD COM² qui étaient dus à certaines pratiques qui ont révélé des dysfonctionnements liés essentiellement à un manque de transparence et à une absence de contrôle des actionnaires, ces résultats ont contribué à relancer l'intérêt du public pour les débats en matière de gouvernance.

1.1. L'émergence du concept de gouvernance d'entreprise :

Le concept de gouvernance a été utilisé dans plusieurs domaines, et il a commencé à réunir les différents horizons de réflexion sur les transformations de la régulation publique.

Ce terme trouve son origine du verbe grec « **kubernân** » signifiant «Piloter un navire ou un char » et qu'il a donné naissance au verbe latin « **gubernare** », qui revêtait les mêmes significations. (Cité par Bakkour, 2013).

¹ Traduit par gouvernement des entreprises (Charreaux G. 1997) ou par gouvernance d'entreprise (Thiveaux, 1994 ; Pérez, 2003).

² Hichem BOUSSADIA, (2014), « LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LE CONTRÔLE DU DIRIGEANT », Thèse De Doctorat, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, Algérie, P.31.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

Selon le Grand dictionnaire Harrap's, le mot «gouvernance» est apparu en France au XIII^e siècle. Il a été traduit au : gouvernement, maîtrise, domination, conduite, et même empire, ainsi le dictionnaire de l'anglais commercial et financier propose sa traduction par les termes : gouvernement, direction, gestion ou contrôle¹.

Au début du XIV^e siècle, le terme anglais « *governance* » a fait son apparition dans les pays Anglo-Saxons tel que les Etats-Unis et la Grande-Bretagne afin d'évoquer le partage du pouvoir entre les différents corps constitutifs de la société médiévale anglaise².

Puis la notion de « governance » tombe en désuétude avant d'être repris avec les travaux de **Berle et Méans en 1932** portant sur la distinction entre les fonctions de propriété et de direction (**Charreaux G., 1996**). A partir de cette époque, on parle de corporate governance, traduit de façon fluctuante par gouvernement ou gouvernance d'entreprise, qui évoque le réveil des actionnaires pour participer à la direction de l'entreprise (**Sébastien, 2006**).

À la fin du XX^e siècle, la gouvernance d'entreprise a été fréquemment discutée par les économistes et les chercheurs en raison des trois facteurs suivants³ :

- Les dysfonctionnements apparents du système de contrôle des dirigeants qui voient leurs défaillances ou leurs malversations insuffisamment ou tardivement sanctionnées ;
- L'évolution des sources de financement des entreprises, qui a conduit celles-ci à engager un mouvement de désendettement et à se tourner plus volontiers vers les marchés financiers, renforçant ainsi le rôle des actionnaires ;
- la transformation de l'actionnariat qui s'est traduite par le rôle prépondérant des investisseurs institutionnels et la vigilance accrue des actionnaires minoritaires.

1.2. Définition de la gouvernance d'entreprise :

La gouvernance d'entreprise a été définie par de nombreux auteurs et organisations, donc, il n'est pas surprenant de trouver dans l'abondante littérature consacrée à ce concept majeur différentes définitions et différentes approches.

De ce fait, cette notion ne retient pas l'unanimité des chercheurs et des spécialistes dans le domaine (**Cazalet, 2005**). La définition classique considère la gouvernance comme un ensemble

¹ Mustapha Ben Letaief, (1998) « l'état et les entreprises publiques en Tunisie la mutation du contrôle », édition Harmattan, Tunisie, P.53.

² Sophie, R. Thierry, R. (2012) « Une approche historique de la gouvernance pour éclairer la gestion concertée de l'eau en France », France, P.03.

³ Laurent Batsch. (1998), « Finance et stratégie », édition Economica., France.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

des mécanismes internes et externes, qui servent à aligner les intérêts des dirigeants aux intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes de la firme (les banques, les actionnaires minoritaires, les salariés, les fournisseurs et les clients). Nous présenterons ci-dessous les déférentes définitions des auteurs et des organisations plus pertinentes :

- **Définitions des auteurs :**

Williamson (1985) propose une définition centrée sur la protection de l'entreprise et de ses transactions, selon lui, il s'agit ; « *l'ensemble des structures gouvernant les transactions qui se produisent entre l'entreprise (ou l'organisation) et ses dirigeants*¹ ».

Selon **Charreaux (1997)**, la gouvernance d'entreprise peut être définie comme « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire*² ». Charreaux a fondé sa définition sur la protection des intérêts des apporteurs de ressources et l'encadrement du pouvoir discrétionnaire des dirigeants.

Pérez (2003) : une définition a axé sur la transparence financière de l'entreprise, il s'agit de « *La gouvernance des entreprises se réfère au dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise et les parties concernées par le devenir de celle-ci, en premier lieu celles qui détiennent des droits légitimes sur celle-ci*³ ».

Dans son « Manuel de gouvernance d'entreprise », **Cabane (2013)** définit la gouvernance d'entreprise comme un « *système permettant la défense de l'intérêt social, la conduite, la gestion, le contrôle et la pérennité de l'entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants, et s'assurant que l'objectif de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes est bien pris en compte*⁴ »

D'après **P.Y.GOMEZ (2018)**, la gouvernance d'entreprise est un « *ensemble de disposition légale, réglementaire ou pratique qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargé d'orienter durablement l'entreprise*⁵ ».

¹ N.Wafa NEJJAR, « CONTRIBUTION A L'ANALYSE DES MECANISMES DE GOUVERNANCE EXPLICATIFS DE LA QUALITE DE LA COMMUNICATION FINANCIERE », thèse de doctorat, UNIVERSITÉ D'ORLÉANS, France, 2011, P.99.

² MAUGERI Salvatore (2014), « Gouvernance(s) », édition DUNOD, Paris, P.20

³Roland PÉREZ (2003), « la gouvernance de l'entreprise », édition LA DICOUVERTE, France, P.22.

⁴ Pierre Cabane. (2013), « Manuel de gouvernance d'entreprise ; Missions et fonctionnement des conseils, Meilleurs pratiques de gouvernance, Rôles des administrateurs », Editions EYROLLES, France, P.22.

⁵ GOMEZ Pierre-Yve. (2018), « La gouvernance d'entreprise, Que sais-je ? », Editions Presses Universitaires, France, P.15.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

- **Autres Définitions :**

Selon l'**Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE)**, «*la gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes*¹ ».

En Belgique, il existe un **Code Belge de Gouvernance d'Entreprise (CBGE)** définissant, de manière plus précise, le concept comme « *un ensemble de règles et de comportements qui déterminent comment les sociétés sont gérées et contrôlées*² ». Il mentionne également la nécessité d'un « *équilibre adéquat entre le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance, d'une part et le contrôle ainsi que la conformité à ces règles, d'autre part* ». Ces deux définitions ont comme point commun le fait de diriger et contrôler l'entreprise.

Le **Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise (2009)** définit la gouvernance d'entreprise comme : « *une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise*³ »

Les définitions présentées ci-dessus ont des caractéristiques différentes, en raison de l'objectif visé par chaque auteur ou organisation. De cela, nous essaierons de suggérer une définition du concept de gouvernement d'entreprise, qui est la suivante :

Au regard de ces différentes définitions, nous pouvons considérer la gouvernance d'entreprise comme la manière dont l'entreprise est gérée et contrôlée. Il s'agit d'un ensemble de mécanismes qui peuvent inciter et contrôler de la latitude managériale des dirigeants afin de maximiser la création de richesse pour l'ensemble des apporteurs de ressources.

1.3. Évolution des Théories de la Gouvernance d'Entreprise :

Les théories de gouvernance d'entreprise trouvent leur origine dans les travaux de **Berle et Means (1932)**. Elles sont définies par **Gérard Charreaux (2004)** comme suit : « *les théories de la gouvernance d'entreprise n'ont pas pour objet d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent – ce qui conduirait à confondre la gouvernance avec le management, mais celle dont ils sont gouvernés*⁴ ».

¹ PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DU G20 ET DE L'OCDE (2004), P.11.

² Code belge sur la gouvernance d'entreprise (2009), P.7

³ Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise (2009)

⁴ Charreaux. G, (2004), « Les théories de gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Revue cahier du FARGO, n° 1040101, P. 01

Les principales théories de la gouvernance d'entreprise qui fournissent des explications sur la problématique de la séparation propriété/contrôle, de l'efficacité et de la création de valeur au sein des organisations sont : le courant disciplinaire ou contractuelle, le courant cognitif et une troisième approche dite « gouvernance élargie ».

1.3.1. Le courant disciplinaire « l'approche contractuelle » :

Selon le courant disciplinaire de la gouvernance d'entreprise, la création de valeur trouve sa seule origine dans la résolution des conflits d'intérêts issus des asymétries d'information et de la discipline des dirigeants¹. Ce courant considère l'entreprise comme un nœud de contrats, et il est divisé en deux modèles, le modèle actionnarial « Shareholders », et le modèle partenarial « Stakeholder » :

1.3.1.1. Le modèle actionnarial « La théorie de l'agence » :

La théorie de l'agence ou « Agency Theory » est l'une des théories les plus importantes et les plus discutées par les auteurs lorsqu'il s'agit d'expliquer le fonctionnement de la gouvernance d'entreprise. Elle analyse les relations de délégation d'un certain pouvoir.

La relation d'agence définit dans les travaux de **Jensen et Meckling (1976)** comme « *un contrat en vertu duquel le principal (le propriétaire) engage un agent (le dirigeant) pour accomplir en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent*² ». De cela, nous concluons que la relation d'agence est une conséquence de la séparation entre propriété et pouvoir de décision (**Berle et Means 1932**). Elle est censée de lier les dirigeants aux propriétaires de l'entreprise.

Ces acteurs n'ont pas nécessairement les mêmes intérêts, car les actionnaires attendent avant tout un retour sur leur investissement alors que les managers souhaitent avant tout maximiser leur rémunération et sécuriser leur mandat. Cela peut conduire à la naissance des conflits d'intérêts ou « coûts d'agence ». Ces coûts sont constitués selon Jensen et Meckling³:

- Des coûts de contrôle des dirigeants qui visent à observer si leur action contrevient ou non aux intérêts des actionnaires. Ces coûts sont les différents audits ou les rémunérations ;
- Coûts d'obligation : ce sont des coûts supportés par les dirigeants dans le but de prouver sa bonne foi aux actionnaires. Ces coûts sont les rapports et la publication des comptes ;

¹ Idem, P.05

² JENSEN M.C et MECKLING W.H, (1976) «Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structur », journal of financials economics, Vol 3, n°04, P. 308

³ JENSEN M.C et MECKLING W.H, (1976), Op. Cit, P.305

- Des pertes résiduelles liées aux pertes occasionnées par l'impossibilité d'avoir un contrôle ou une surveillance totale des dirigeants.

À cet égard, la théorie d'agence met en exergue la nécessité de la mise en place des mécanismes de contrôle des dirigeants pour atténuer les problèmes d'agence et les coûts qu'elle entraîne. Ces mécanismes de contrôle constituent le système de gouvernance d'entreprise¹.

1.3.1.2. Le modèle partenarial « La théorie des parties prenantes » :

Contrairement à la « Shareholder Theory », qui place la relation actionnaires-dirigeants au centre de la question de la création de valeur, une autre théorie formulée par le philosophe **Freeman**² dans les années quatre-vingt, nommée « la Stakeholders Theory ».

L'approche partenariale de la gouvernance permet d'intégrer et de prendre en compte toutes les parties prenantes de l'entreprise (les actionnaires, les managers, les salariés, les clients, les fournisseurs, les banques, les assurances et les syndicats...etc.) dans le processus de création et de répartition de la valeur.

Malgré les avancées que le modèle partenarial a connues par rapport à celle actionnariale, le courant disciplinaire comporte encore des limites telles que l'utilisation de ses mécanismes de gouvernance par les actionnaires pour discipliner les dirigeants, peut freiner leur prise d'initiative et se traduire par une sous-estimation de leur contribution stratégique.

1.3.2. Courant Cognitif « La théorie Cognitive » :

Le courant cognitif vient en réponse aux limites qui existent dans l'approche contractuelle. La théorie cognitive considère la firme comme nœud de connaissances et de compétences plutôt qu'un nœud de contrats. La création de valeur dépend alors, de la recherche et de la valorisation des opportunités ainsi que du développement d'un savoir-faire managérial et les capacités organisationnelles et les compétences spécifiques du dirigeant³.

Charreaux (2004) détermine qu'on peut regrouper les approches en rupture (théorie comportementale, théorie évolutionniste et la théorie des ressources et compétences) avec le courant disciplinaire (le paradigme contractuel) sous le terme de théories cognitives⁴.

¹ Rim BOUSSAADA, (2012), « L'IMPACT DE LA GOUVERNANCE BANCAIRE ET DE LA RELATION BANCAIRE SUR LE RISQUE DE CRÉDIT », Thèse de doctorat, Tunisie, P. 30.

² R. Edward. Freeman, (1984), « Strategic Management: A Stakeholder Approach », Edition Pitman series in business and public policy, Boston, P.25

³ Peter Wirtz, (2006), « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance », Revues finance-contrôle-stratégie, vol 9, n° 2, P.187.

⁴ Gérard Charreaux, (2004), Op.cit., P.5.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

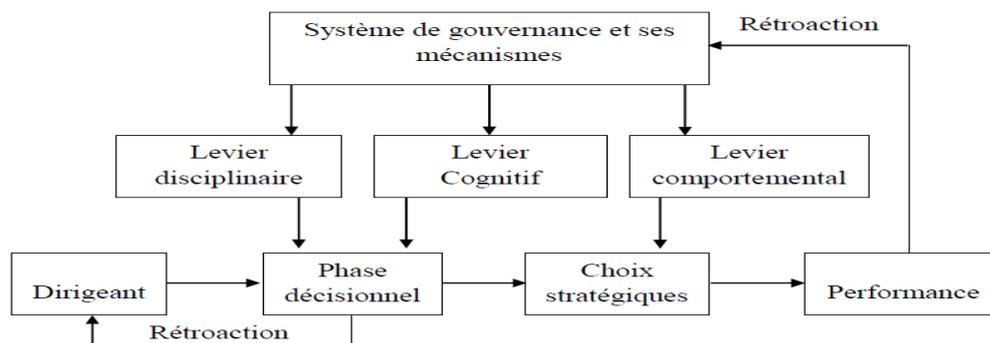
1.3.3. Gouvernance Élargie « Théorie des Échelons Supérieurs » :

La théorie de la gouvernance élargie est un modèle qui regroupe les différents courants de la gouvernance mentionnés précédemment ainsi ceux de la théorie des échelons supérieurs de Hambrick et Mason¹.

TES est une théorie qui se base sur les caractéristiques managériales des équipes ayant en charge la gestion des choix stratégiques et la performance dans l'entreprise². De cela, **Gérard Charreaux (2008)** a conclu que cette théorie évalue l'impact des caractéristiques du dirigeant sur les résultats organisationnels et considère que la latitude managériale permet d'influencer positivement sur la performance grâce à l'expression des capacités cognitives du dirigeant³.

À cet effet **Charreaux (2008)** propose un méta-modèle de la gouvernance dont les leviers (disciplinaires, cognitifs et comportemental), sont considérés comme les caractéristiques et le style de management. Ce modèle permet de comprendre le lien entre caractéristiques du dirigeant, système de gouvernance et performance de la firme. Il se présente par la figure :

Figure N°1 : Modèle de gouvernance élargie



Source : Gérard Charreaux, (2008), Op.cit. P.12

1.4. Les modèles de gouvernance d'entreprise :

Depuis la fin du XXe siècle, la typologie des modèles de gouvernance d'entreprise est variée. Il existe plusieurs systèmes de gouvernance d'entreprise qui peuvent se différer d'un pays à un autre.

Selon **Prowse (1994)**, « l'existence de systèmes de gouvernance d'entreprise différents » n'est pas un simple accident, historique ou culturel, mais résulte d'une dissemblance des

¹ Hambrick. D & Mason. P, (1984), « Upper echelons : The organization as a reflection of its top managers », The academy of management review, vol 9, n° 2, P.193

² Idem, même page

³ Gérard Charreaux, (2008), « à la recherche d'un lieu perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale », Economie et société, série économie de l'entreprise, n°10. P.10

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

environnements légaux et réglementaires des entreprises, lesquels affectent plus ou moins la forte concentration de la répartition des capitaux propres entre les mains des actionnaires¹ ».

D'après les travaux de plusieurs chercheurs, on constate que chacun d'eux a défini les systèmes de gouvernement d'entreprise à sa manière. Le tableau ci-dessous résume les définitions de SGE pour chaque auteur :

Tableau N°1: Les différentes typologie des systèmes de gouvernance d'entreprise

Auteur(s)	Typologie
• Berglöf (1990) et Porter (1992)	• Modèle orienté marchés vs Modèle orienté banques
• Franks, Mayer (1992)	• Système ouvert vs Système fermé
• Moerland (1995)	• Système orienté marché vs Système orienté réseaux
• Hyafil (1996)	• Philosophie anglo-saxonne vs Philosophie germanique
• Parrat (1999)	• Pays en reconstruction vs Autres pays

Source : Xavier Brédart (2013), «Vers une uniformisation des modèles de gouvernance ?», Revue de Gestion 2000, N°5, P.38

Nous allons présenter ci-dessous les principaux modèles de gouvernance d'entreprise de certains de ces auteurs :

1.4.1. Modèle d'Erik Berglof :

Selon l'économiste Erik Berglof, les systèmes de gouvernance d'entreprise se décomposent en deux modèles² :

1.4.1.1. Systèmes orientés banques (Bank-Based Systems) :

Le système orienté-banques est un modèle qui intègre les parties prenantes «stakeholders ». Les entreprises des économies orientées-Banque se financent en majorité par des emprunts auprès

¹ Stephen Prowse, (1994), « Corporate governance : comparaison internationale », Revue d'Economie Financière, N°31, P. 109.

² Erik Berglof, (1990), « Capital structure as a mechanism of control : A comparison of financial system », European sage publications Review, N°48, PP.14-16

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

d'institutions financières. On trouve ce système de gouvernance en Allemagne et au Japon (capitalisme bancaire) avec des spécificités propres à chaque pays. Ce modèle se caractérise par les éléments suivant :

- Un ratio d'endettement élevé ;
- Une faible dispersion des actionnaires ;
- Une forte présence des banques dans le capital des firmes c.-à-d. les banques peuvent détenir des participations directes dans les entreprises ;
- Un faible nombre de sociétés cotées ;
- Des prises de contrôles hostiles peu nombreux (peu d'offre publique) ;
- Des relations de financement durables entre les institutions financières et les firmes.
- Il s'applique sous la forme « **forts propriétaires / faibles actionnaires majoritaires** »

Dans ce système, les banques sont appelées à supporter un niveau de risque élevé car elles octroient des crédits aux entreprises pour des périodes plus longues et pour des montants importants.

1.4.1.2. Système orienté marchés (Markets-Based Systems) :

Le Système orienté marchés accorde une grande importance aux marchés financiers. Les entreprises des économies orientées marchés sont caractérisées par une forte présence du financement par les marchés de capitaux « émission des titres ». Ce système se retrouve principalement dans les pays anglo-saxons à l'instar des Etats-Unis, Grande-Bretagne et au Canada. Ce modèle se caractérise par les éléments suivants :

- Une faible intermédiation financière ;
- Une forte dispersion de l'actionnariat ;
- Une faible participation des banques dans le capital des entreprises ;
- Les opérations de prise de contrôle sont assez fréquentes et très hostiles (OPA, OPE).
- Une structure moniste du Conseil d'Administration (CA) : les fonctions de direction et de contrôle se réunissent en une seule personne (dualité de la direction).
- Il s'applique sous la forme « **faibles propriétaires / forts dirigeants** »

1.4.2. Modèle de Moerland Pieter.W :

Les systèmes de gouvernance d'entreprise qui sont cités ci-dessus ont été développés par l'économiste **Moerland** en **1995**. Il fait la distinction entre les systèmes orientés marchés

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

(Markets-oriented systems) étant en vigueur dans les pays anglo-saxon, les systèmes orientés réseaux (Network-oriented systems) appelé également **Germano-Nippon** applicable aux pays d'Europe continentale et le Japon, et un système intermédiaire ou mixte (hybride) qui combine entre les deux systèmes précédents¹ :

1.4.2.1. Les systèmes orientés marchés (anglo-saxon) :

Ce modèle de gouvernance compte essentiellement sur la force régulatrice des marchés financiers pour discipliner les dirigeants d'entreprise. Les caractéristiques des systèmes orientés marchés proposées par **Moerland** sont les mêmes que celles mentionnées par **Erik Berglof**.

1.4.2.2. Les systèmes orientés réseaux (Germano-Nippon) :

Le modèle Germano-Nippon est un système où le contrôle est assuré par une banque qui est à la fois créancière et actionnaire principale de l'entreprise et aussi par les partenaires de la firme. Dans ce système, on distingue entre le système de gouvernance Allemand et le système de gouvernance japonais notamment : la structure du capital et le mode d'exercice du pouvoir (voir le **tableau N°2**).

Tableau N°2 : Le SGE Allemand vs le SGE Japonais

	Le système de gouvernance Allemand	Le système de gouvernance Japonais
Structure du capital	<ul style="list-style-type: none"> Le modèle allemand se caractérise par un grand nombre de participations croisées entre firmes. Selon Prowse, la moyenne des cinq principaux actionnaires détiennent plus de 40% du capital des firmes en Allemagne². 	<ul style="list-style-type: none"> Au Japon, les participations croisées entre firmes sont très développées. Selon P.Sheard, près des 2/3 des actions des sociétés industrielles du pays sont possédées par d'autres firmes ayant des liens plus moins directes avec elles³. Une forte présence des banques dans le capital des firmes.
	<ul style="list-style-type: none"> Dualité du pouvoir entre le conseil des managers (directoire) qui gère l'entreprise, et le conseil de 	<ul style="list-style-type: none"> Concentration du pouvoir entre les mains du chef d'entreprise. Le poste de président du conseil est un poste honorifique constituant la

¹ P.W. MOERLAND, (1995), « Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems », Journal of Economic Behavior and Organisation, Vol 26, PP.17-34.

²Stephen Prowse, (1994), Op. Cit, P.119

³ P.SHEARD, (1994) « Reciprocal Delegated Monitoring in the Japanese Main Bank System », Journal of the Japanese International Economies.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

Mode d'exercice du pouvoir	surveillance qui contrôle et nomme les membres de conseil des managers. <ul style="list-style-type: none">Le conseil de surveillance composé de représentants des actionnaires (dont les banques) et des salariés ne comportent aucun membre désigné par les managers tandis que le président du conseil de surveillance n'est jamais le manager.	dernière étape avant la mise en retraite définitive de l'ancien directeur général. <ul style="list-style-type: none">Le conseil d'administration japonais ne comprend quasiment jamais d'administrateurs externes, et le nombre d'administrateurs y est très important (50 membres en moyenne).
-----------------------------------	--	--

Source : Cherif LAHLOU, (2012), « Gouvernance des entreprises, actionnariats et performances », Revue d'économie et management, N°01, P.12.

1.4.2.3. Le système intermédiaire (le modèle Franco-Italien)¹ :

La France et l'Italie sont les principaux pays qui adoptent le système mixte (hybride). Il est intermédiaire car le contrôle se fait à la fois via les institutions financières (système orienté réseau) et les marchés (le système orienté marché). Ce modèle est axé sur la création de valeurs pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et notamment les actionnaires et les employés. Il se caractérise par :

- Structure de direction moniste/dualiste ;
- Un actionnariat concentré : le contrôle de l'entreprise étant aux mains d'une poignée d'actionnaires importants ;
- Les intérêts des employés sont autant pris en compte que ceux des actionnaires ;
- La protection des droits des actionnaires minoritaires.

1.4.3. Modèle de Franks et Mayer² :

Selon les deux professeurs **Franks et Mayer**, les systèmes de gouvernance d'entreprise peuvent être classés soient : des systèmes de gouvernance ouverts « **Outsider System** » ou des systèmes de gouvernance fermés « **Insider System** ».

¹Rostand YOTA, (2016), « INDICE DE QUALITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET RENTABILITE », THESE DE DOCTORAT, France, P.40.

² J.R Franks and C. Mayer, (1992) « A synthesis of international evidence », London Business School Review, PP. 165-192.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

Le système de gouvernement ouvert se trouve dans les pays anglo-saxon où il existe un nombre important de sociétés cotées s'appuyant sur un marché de capitaux liquides où les banques et les autres institutions financières ne jouent qu'un rôle secondaire dans ce système.

D'autre part, le système de gouvernement fermé se trouve dans les pays d'Europe continentale et le Japon. Ce type de système se caractérise par un nombre réduit de sociétés cotées, une grande concentration de l'actionnariat, un faible développement des marchés de capitaux et un nombre important des participations croisées. Le tableau suivant retrace les avantages et les inconvénients des deux principaux systèmes de gouvernance d'entreprise :

Tableau N°3: les avantages et les inconvénients des deux principaux SGE

	Modèle orienté marché	Modèle orienté réseau
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Menace permanente pour les dirigeants ; • Allocation efficace des ressources. • Respect de l'autonomie des agents économiques ; • Rôle curatif¹. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importance accordée au facteur travail et représentation des principaux stakeholders ; • Possibilité d'arriver au consensus ; • Rôle préventif².
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Privilégier le court terme. • Place centrale de l'information. • Inciter les dirigeants à mettre en place des stratégies de fusion-acquisition pour s'enraciner. • Coût de contrôle et de surveillance 	<ul style="list-style-type: none"> • Privilégier le long terme. • Rigidité ; • Enracinement des dirigeants

Source : Cherif LAHLOU, (2012), Op. Cit, PP.11-13.

¹ **Rôle curatif** : Système orienté marché permet la résolution des situations de crise. La résolution de cette situation de crise exige parfois le départ des dirigeants ou de certains salariés. Il est important donc que ce modèle de gouvernance soit suffisamment souple et réactif pour le permettre.

² **Rôle préventif** : Système orienté réseau permet d'éviter les situations de crise dont le but est de s'assurer qu'aucun des stakeholders n'accapare durablement une part très importante des richesses au détriment des autres parties prenantes.

2. La gouvernance d'entreprise dans les banques : Synthèse de la Littérature

Du point de vue historique et conceptuel, la gouvernance était principalement axée sur la gouvernance d'entreprise. Cependant, les banques se distinguent par certaines caractéristiques intrinsèques par rapport aux autres entreprises non financières qui peuvent avoir un impact sur les motivations des différentes parties prenantes, ce qui nous ramène à parler d'une gouvernance propre à la firme bancaire¹.

À cet effet, Les banques peuvent utiliser les mêmes codes de gouvernance que d'autres firmes non financières, mais elles doivent bien tenir compte d'une multitude de spécificités qui peuvent influencer sur les systèmes de gouvernance. Citons par exemple les systèmes de contrôle interne, l'assurance de dépôt, la gestion des risques systématiques et spécifiques, l'optimisation des fonds alloués et la structure du capital.

Dans cette partie, nous discutons l'émergence de la notion de la gouvernance d'entreprise des banques, ou la gouvernance bancaire et les caractéristiques spécifiques des banques qui rendent leur gouvernance différente de celle des entreprises. Ensuite, nous présentons les principes de la bonne gouvernance dans les banques.

2.1. La gouvernance bancaire :

Les banques représentent une source majeure de financement dans de nombreuses économies, notamment dans les pays où les marchés financiers ne sont pas développés, comme le cas en Algérie.

Depuis les dernières crises financières de 2007-2008 (la crise des subprimes qui a affecté le secteur des prêts hypothécaires à risque aux Etats-Unis) et de 2009-2010 (La crise de la dette publique Grecque)², la gouvernance bancaire a été mise en cause. Ces récentes crises ont révélé de graves dysfonctionnements dans la gouvernance des institutions financières et un manque dans la supervision bancaire. Elles ont également démontré la nécessité de réformer certains aspects des codes de gouvernance bancaire.

¹ Rim BOUSSAADA, (2012), op.cit., P. 38.

² <http://www.lesbanquesetlasociete.be/qu%E2%80%99est-ce-que-la-bonne-gouvernance-dans-le-secteur-financier> , (Consulté le 16/04/2020 à 15 h 20).

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

À cet effet, la gouvernance bancaire est née afin de remédier aux problèmes de crises bancaires survenant de plus en plus avec la libéralisation de secteur financier et bancaire¹. Elle a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche comme ceux de **Menkhoff et Suwanaporn (2007)** qu'affirment qu'une crise bancaire peut être accentuée suite à une libéralisation financière pratiquée dans un environnement institutionnel peu développé, ce qui indique que l'inefficacité des mécanismes de gouvernance bancaire peut être à l'origine des crises bancaires². Dans le même cadre d'analyse de la relation entre la gouvernance bancaire et la crise, **Angkinand (2007)** a montré qu'une supervision bancaire adéquate permet d'atténuer les crises bancaires³.

En outre ces études qui illustrent le rôle primordial de la gouvernance bancaire dans l'atténuation des crises bancaires, d'autres travaux de recherche ont remis en cause l'efficacité de la gouvernance bancaire. Nous trouvons dans les recherches d'**Icard (2002)** et **Cartapanis (2003)** qu'ils ont conclu que les mécanismes de la gouvernance bancaire ne permettent pas d'améliorer la sécurité du système financier puisque elle ne peut pas contenir le risque systémique ; qui est le risque le plus grave qui peut frapper le système bancaire⁴.

Selon **MARSAL et BOUAISS**, la gouvernance des banques se caractérise par l'importance des mécanismes externes (la réglementation) et internes mis en œuvre par le conseil d'administration afin de contrôler et discipliner le comportement des dirigeants pour agir dans les intérêts des actionnaires⁵.

Pour étudier efficacement la gouvernance des banques, il est nécessaire d'abord de revoir les spécificités de la banque par rapport aux sociétés non financières.

2.2. La spécificité de la gouvernance bancaire :

La banque est considérée comme une entreprise commerciale mais elle se distingue parfois par la spécificité de la nature de son activité. Cette dernière consiste à collecter les dépôts du public et octroyer des crédits sous différentes formes à sa clientèle, en plus des différentes prestations

¹ Didier Joël, (2011), « Analyse comparative des déterminants macro-économiques du risque financier », Thèse de doctorat, Université d'Auvergne Clermont-Ferrand, France, P.16.

² Menkhoff, L. and Suwanaporn, C, (2007), « On the rationale of bank lending in pre-crisis Thailand », Applied Economics Review, Vol. 39, PP. 1077-1089.

³ Angkinand. A.P, (2007), « Banking, regulation and the output cost of banking crises », Journal of international Markets, Institutions and Money, Vol.11, N°1, PP. 1-17.

⁴ Sirine TOUMI, (2016), « l'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques », thèse de doctorat, l'Université Nice Sophia Antipolis, France, P.29.

⁵ Karima, B. & Christine, M, (2009), « Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art », Revue Finance Contrôle Stratégie, Vol. 12(1), P.93

qu'elle accorde à sa clientèle. Cela rend la gouvernance de plus en plus complexe dans le secteur bancaire que dans les autres secteurs.

Ce type de gouvernance présente un certain nombre de spécificités incitant les chercheurs à concrétiser des études spéciales en leur faveur :

2.2.1. La spécificité du bilan bancaire :

Le bilan est une photographie à un instant donné de la situation patrimoniale d'une société. Dans le cas d'une banque, il présente quelques particularités¹.

Les banques se caractérisent par une structure de bilan spécifique : elles se distinguent des autres firmes non financières par un niveau important d'endettement. 90 % des actifs sont financés par les dettes sous forme de dépôts (**Macey et O'Hara, 2003**). Les passifs de la banque sont largement composés de dépôts qui sont restitués à leurs déposants en cas de demande de leur part². Pour cela, les banques doivent toujours maintenir des réserves liquides suffisantes pour rembourser ses déposants quand il y a des mouvements de retrait des dépôts. Elles doivent aussi bien gérer et allouer ses ressources (les dépôts de la clientèle) pour éviter le retrait massif des dépôts par les créanciers, puisque ce dernier peut entraîner la faillite des banques. Par conséquent, il pourrait engendrer une crise financière globale, une crise ayant des externalités négatives sur le développement économique et social des pays.

2.2.2. L'opacité des actifs bancaires :

L'économiste **Ross (2004)** a défini l'opacité comme l'incapacité dans laquelle se trouvent les potentiels apporteurs de financement extérieurs (les actionnaires et les déposants) à comprendre entièrement les caractéristiques de risque des banques, potentiellement due au manque d'information financière complète et fiable³. Pour cela, les banques sont plus exposées aux asymétries d'informations entre les membres externes « les actionnaires et les déposants » et internes « les dirigeants » et en comparaison avec des firmes non financières.

Ross (2004) a considéré la principale source d'asymétrie d'information et d'opacité dans le secteur bancaire demeure toujours les actifs bancaires, notamment les crédits, car ces actifs sont difficilement observable et leur risque est potentiellement manipulable par les dirigeants. De plus,

¹ www.lafinancepourtous.com (Consulté le 21/04/2020 à 14h25).

² Macey, J. R. and O'Hara, M., (2003), « The corporate governance of banks ». *Economic Policy Review*, Vol.09, N°01, PP. 91-107.

³ Levine Ross, (2004), « The corporate governance of banks: a concise discussion of concepts and evidence ». *World Bank Policy Research Working Paper n° 3404*.

ils peuvent être dissimulés pour une longue période dans la mesure où la banque est la seule à connaître la valeur exacte de ses actifs¹.

Dans ce cadre, le caractère d'opacité dans les banques entraîne un climat d'asymétrie d'information. A son tour cet asymétrie d'information, qui propage des conflits entre les *insiders* et les *outsiders* et qui rend difficile de gérer et contrôler la banque. Les actionnaires auront du mal à bien contrôler les activités et les décisions des dirigeants. De plus, les déposants auront également du mal à contrôler le risque pris par les actionnaires et les dirigeants.

2.2.3. La réglementation des banques :

La réglementation bancaire est une autre spécificité de la gouvernance bancaire. Elle est définie comme étant : « *L'ensemble de textes de nature législatives et réglementaires dont la plupart sont codifiés au sein du code monétaire et financier*² ».

L'environnement réglementaire et juridique des banques est très différent de celui des entreprises non financières. Cette différence est justifiée par le rôle fondamental qu'exercent les banques dans l'économie.

À cet effet, les établissements de crédit se caractérisent par une forte réglementation dont l'objectif est d'assurer une protection pour l'ensemble des déposants qui n'ont pas la capacité de porter un jugement sur le risque que la banque prend, à travers l'assurance de leurs dépôts. De plus, la protection du secteur bancaire dans son ensemble contre le risque d'une faillite généralisée³.

La forte réglementation vise à améliorer l'efficacité du système bancaire. Cependant, cela peut avoir un impact négatif sur le comportement des banques.

Comme nous l'avons dit précédemment, la nature spéciale des banques exige une protection publique des déposants du comportement opportuniste des dirigeants à travers l'assurance de leurs dépôts. En effet, ce système d'assurance encourage la banque à prendre plus de risque. Le comportement d'aléa moral de la banque justifie donc la prise de risque excessive : la banque assurée est incitée à adopter un comportement plus risqué que ce qu'elle aurait adopté en l'absence de système d'assurance des dépôts⁴.

¹ Levine Ross, (2004), op.cit.

² COUSSERGUES Sylvie, (2005), « Gestion de la banque, Du diagnostic à la stratégie », édition Dunod, N°04, P.35

³ Demirgüç-Kunt, A., Karacaovali, B., Laeven, L. (2005), « Deposit Insurance around the World: A Comprehensive Database », Policy Research Working Paper, Vol. 01, N°3628 (Washington, DC: World Bank).

⁴ Arun, T. G. and Turner, J. D., (2004), « Corporate governance of banks in developing economies: Concepts and issues ». Corporate Governance : An International Review, Vol. 12, N°03, PP. 371-377

En revanche, d'autres auteurs ont considéré la forte réglementation est le plus important mécanisme de contrôle dans le secteur bancaire¹ (Prowse, 1997). De plus, Polo (2007) déclare que la nature fortement réglementée du secteur bancaire permet aux autorités réglementaires d'influencer et même de dominer la gouvernance des banques².

2.3. Les critères d'une bonne gouvernance bancaire :

La Banque Mondiale a considéré une bonne gouvernance comme étant : « *la manière avec laquelle le pouvoir est exercé dans la gestion publique des ressources économiques et sociales en vue du développement*³ ».

Une gouvernance efficace est essentielle au bon fonctionnement du secteur bancaire et de l'économie dans son ensemble. Les banques jouent un rôle crucial dans l'économie en acheminant les fonds des épargnants et des déposants vers les activités qui contribuent au développement des entreprises et à la croissance économique. Étant donné que la sécurité et la solidité des banques sont des déterminants essentiels de la stabilité financière, le fonctionnement des banques est essentiel à une économie saine.

En effet, une gouvernance bancaire efficace doit inclure les critères suivants⁴ :

- **La transparence** : une bonne gouvernance bancaire doit être suffisamment transparente pour toutes les parties prenantes de la banque, afin de fournir à ces parties les informations nécessaires pour l'évaluation de l'efficacité de la gouvernance mise en œuvre. La transparence signifie également que les informations sont gratuites, accessibles et compréhensibles pour tous les acteurs, en particulier les déposants et les actionnaires.
- **Le partage et la divulgation de l'information** : ce critère est vérifié lorsque les conditions suivantes sont remplies :
 - Divulgation, au moins une fois par an, d'une description de la situation financière de la banque ;
 - Clarification des fonctions du Conseil d'Administration et des dirigeants de la banque ;

¹Stephen Prowse, (1997), « Corporate Control in Commercial Banks ». Journal of Financial Research, Vol. 20, N°04, PP. 09-27.

² Polo Andrea (2007), « Corporate governance of banks: The current state of the debate ». Munich Personal RePEc Archive, N°2325, PP.09-10.

³ World Bank, Managing Development- the governance Dimension, Washington, 1996.

⁴ Moulay-Khatir (R.) et Benbouziane (M.), (2010), « La bonne gouvernance : un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire », Revue Economie & Management, Vol. 07, N°01, P.354.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

- Une administration plurielle doit inclure des membres indépendants des actionnaires et en cas d'existence d'une Commission Exécutive, sa composition doit refléter l'équilibre entre les administrateurs liés aux actionnaires dominants et les administrateurs indépendants.
- **L'efficience et l'efficacité** : les mesures de gouvernance doivent être efficaces, c'est-à-dire de produire des résultats escomptés à partir d'objectifs clairement définis et ainsi qu'une évaluation de leur impact futur. Elle suppose également que les décisions concernant les politiques, les stratégies ou les programmes soient prises au niveau le plus approprié et proviennent d'une concertation et d'une complémentarité dans les comportements de chacun.

Section 2 : Les mécanismes internes et externes de la gouvernance Bancaire

Selon de nombreux auteurs, la gouvernance d'entreprise a été définie comme l'ensemble des mécanismes par lesquels les actionnaires (sociétaires) assurent que les managers agissent en leur nom et veillent à défendre leurs intérêts. La gouvernance d'entreprise fonctionne différemment dans le secteur bancaire par rapport aux autres secteurs économiques.

En effet, les caractéristiques spécifiques des banques rendent leur gouvernance différente de celle des entreprises non financières. Les banques se caractérisent par une forte opacité engendrée par l'asymétrie informationnelle, un important niveau d'endettement et une forte réglementation. Ces différentes caractéristiques affaiblissent le rôle que jouent les mécanismes externes de gouvernance. En revanche, dans les banques, le contrôle semble revenir aux mécanismes internes de gouvernance qui permettent de réduire les risques encourus notamment le risque de crédit¹.

Selon **Stuart & Gillan (2006)**, la gouvernance bancaire admet deux dimensions, externe et interne : la dimension externe se manifeste par la réglementation prudentielle, alors que la dimension interne est le mode d'administration de la banque².

1. Les mécanismes externes :

La gouvernance bancaire se caractérise par des mécanismes externes (marchés financiers, la réglementation prudentielle et les normes comptables IAS / IFRS...) qui visent à soutenir la solidité, l'intégrité et le bon fonctionnement des organismes financiers (les banques et les établissements financiers). Ils contribuent également à protéger les actionnaires, les clients, les collaborateurs et l'environnement.

Ces mécanismes extérieurs peuvent être définis par des organismes nationaux (législateur et régulateurs nationaux) et internationaux tel que le Comité de Bâle.

1.1. La réglementation prudentielle :

Selon **Pfister (1997)**³, la réglementation prudentielle se définit comme l'ensemble des règles qui encadrent la bonne conduite des banque, car elles permettent de réduire ou de mieux assumer les risques générés par les diverses composantes du système financier. Ces mesures sont

¹ Lobez Frédéric, (2010), « Too big too fail : Gouvernance et régulation des banques », Revue d'Economie Financière, N°100, PP.187-199.

² Stuart L. & Gillan S.L., (2006), «Recent Developments in Corporate Governance: An Overview», Journal of Corporate Finance, Vol.12, PP.381-402.

³ Chrétien Pfister, (1997), « Politique monétaire et aspects prudentiels » ; Bulletin de la Banque de France, N°43, PP.1-9.

nécessaires pour atteindre deux objectifs principaux : la stabilité du système financier et la protection des créanciers. Elles permettent également aux banques d'être plus robustes en cas de choc défavorable.

En effet, la réglementation prudentielle constitue une excellente ligne de défense du prêteur en dernier ressort (Trichet, 1995)¹. L'efficacité de cette « ligne de défense » est conditionnée par son adaptation au développement des marchés et à l'innovation financière d'une part et d'autre part par la qualité de la relation entre la banque centrale et l'autorité en charge du contrôle bancaire².

1.1.1. Les objectifs de la réglementation prudentielle :

Les dispositifs réglementaires applicables aux banques ont été essentiellement guidés par les objectifs suivants pour prouver leurs existences :

- **Harmonisation des conditions de concurrence** : les principes de la surveillance prudentielle doivent être mis en œuvre par la plupart des pays du monde sur la base du principe d'harmonisation internationale des règles appliquées aux activités bancaires afin de pouvoir fixer les conditions de "libre jeu" entre les banques du marché. Un environnement concurrentiel permet au système bancaire de se développer et de préserver sa stabilité et sa solidité³.
- **La modernisation du fonctionnement des banques** : selon l'économiste **Dominique Plihon (1995)**, « *le bon fonctionnement des banques nécessite que celle-ci soient rigoureusement contrôlées et réglementées. La déréglementation souvent mal maîtrisée des systèmes bancaires a fragilisé les banques dans tous les pays* »⁴. En effet, les réglementations prudentielles internationales et surtout les ratios de comité de Bâle ont dû s'adapter à deux facteurs nouveaux pour mettre à jour l'activité bancaire à savoir :
 - La globalisation de l'industrie de services financiers
 - Le rôle primordial de la discipline de marché comme mode de régulation des banques qui entraîne une profonde évolution de la doctrine prudentielle.
- **Le renforcement de la sécurité bancaire** : ce but représente le résultat de deux objectifs précédemment étudiés. En effet, une fois la concurrence est harmonisée et le

¹ Trichet J.-C., (1995), « Y a-t-il une montée des risques systémiques et comment y faire face ? », Bulletin de la Banque de France, n° 20, P.114.

² Chrétien Pfister, (1997), op.cit., P.114

³ Joël Bessis, (1995), « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », édition Dalloz, P.52.

⁴ Dominique Plihon (1999), « Les banques : nouveaux enjeux, nouvelles stratégies », édition la documentation française, P.105.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

fonctionnement des banques est modernisé, on peut parler d'un certains garanti de la sécurité bancaire. **Yves Ullmo (2004)** supporte que : « *L'une des missions fondamentales assignées à la réglementation est d'assurer la sécurité la plus grande du système bancaire. Il s'agit, en premier lieu, de protéger les déposants, qui assurent, directement ou indirectement, la majeure partie des ressources des banques. Mais cette sécurité profite également aux emprunteurs, qui ne trouveront les financements dont ils ont besoin qu'auprès d'établissements solides¹ ».*

1.1.2. Les normes de la réglementation prudentielle internationales :

La crise financière de 2007-2008 (**crise des subprimes**) a gravement affecté l'économie mondiale. Cet événement a fortement mis en évidence les faiblesses du cadre réglementaire appliqué au sein des banques. Face à cette crise, les autorités internationales, tel que le comité de Bâle qui a mis en place des normes de supervision bancaire. Les banques sont tenues de les respecter pour garantir leur liquidité et leur solvabilité au regard de leur clientèle.

1.1.2.1. Présentation du comité de Bâle :

Le Comité de Bâle (Basel Committee on Banking Supervision, BCBS) est une institution créée en 1974 par les gouverneurs des banques centrales du G10², plus ceux du Luxembourg et de l'Espagne. En septembre 2017, le nombre des membres du comité est passé à 27 pays. Cette création intervenait suite à un incident provoqué par la liquidation d'une banque Allemande (**la Herstatt Bank**). Il était initialement appelé le « Comité Cooke », du nom de **Peter Cooke**, directeur de la Banque d'Angleterre qui avait été un des premiers à proposer sa création et fut son premier président³.

Ces pays sont représentés par leurs banques centrales ou par l'autorité de supervision bancaire. Leurs représentants se rencontrent régulièrement à la Banque des Règlements Internationaux (B.R.I.⁴) localisée à Bâle pour parler des enjeux liés à la surveillance prudentielle des activités bancaires. Par ailleurs, ils se réunissent quatre fois par ans. Ce comité a été créé pour les missions suivantes⁵ :

¹ Yves Ullmo (2004), « Financial and Public Security : Safety and Crime Control : LE CONTROLE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT EN FRANCE », Vol.15, N°5

² Les pays du G10 : Allemagne, Belgique, Canada, États-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas et Royaume-Uni, Suède et Suisse.

³ BULLETIN DE LA COMMISSION BANCAIRE N° 4 - AVRIL 1991.

⁴ **B.R.I** : est une organisation financière internationale créée en 1930 sous la forme juridique d'une société anonyme, dont les actionnaires sont des banques centrales¹. Située à Bâle en Suisse, elle se définit comme étant la « banque des banques centrales ». Sa principale mission est la coopération entre banques centrales, elle joue un rôle déterminant dans la gestion des réserves de devises de ces institutions.

⁵ <http://www.iotafinance.com/Definition-Comite-de-Bale.html> (Consulté le 04/05/2020 à 17h30).

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

- Le renforcement de la sécurité et de la fiabilité du système financier ;
- L'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel ;
- La diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance ;
- La promotion de la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel.

Les réalisations les plus connues du Comité sont les Accords de Bâle qui sont des accords de réglementation bancaire visant à garantir un niveau minimum de capitaux propres, afin d'assurer la solidité financière des banques, qui sont :

- Bâle 1 : le ratio Cooke (1988) ;
- Bâle 2 : l'approche par les risques (2004) ;
- Bâle 3 : le renforcement des exigences en fonds propres (2010).

1.1.2.2. L'accord de Bâle I : le ratio Cooke

Les premiers travaux du Comité ont abouti à la publication, en 1988, d'un accord sur un ratio international de solvabilité, baptisé « ratio Cooke ». Ce ratio est au cœur des accords dits « **Bâle 1** » et constitue un élément fondateur de la régulation bancaire. Il définit le montant des fonds propres minimum que doit posséder une banque en fonction du risque. Autrement dit, ce ratio fait un rapport entre les fonds propres, composés d'un noyau dur (capital et réserves) et d'éléments complémentaires tels que les provisions et les titres subordonnés, et l'actif du bilan et les engagements hors bilan pondérés aux risques¹. Ainsi, le niveau du ratio Cooke ne pouvait pas être inférieur à 8%. La formule du ratio de solvabilité se définit comme suit :

$$\text{Ratio de solvabilité (Cooke)} = \frac{\text{Fonds propres prudentiels}^2}{\text{Montant des crédits pondérés}} \geq 8 \%$$

L'application des pondérations présentées dans le tableau ci-dessous au montant des crédits consentis pour produire le dénominateur du ratio :

Tableau N°4 : Les pondérations appliquées aux engagements au bilan et hors bilan

Engagement	Pondération
Au Bilan	
Etat ou assimilé	0%
Etablissements de crédit	20%
Prêts hypothécaires	50%

¹ Lukas, S., & Basuki, B. (2015). The Implementation of Good Corporate Governance and Its impact on the Financial Performance of Banking Industry Listed in IDX. The International Journal of Accounting and Business Society, Vol.1, N°23, PP.47-72.

² Les fonds propres prudentiels sont formés par des éléments de différentes natures : les fonds propres règlementaires (capitaux propres comptables, FP complémentaires et FP sur complémentaires) et Les fonds propres économiques

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

Crédits à la clientèle (entreprises ou aux particuliers)	100%
Hors bilan	
Accords de financement durée < 1 an	0%
Garantie de remboursement d'un crédit	100%

Source : Frédéric VISNOVSKY, (2017), Bâle 1, 2, 3...de quoi s'agit-il ?, Séminaire national des professeurs de la Banque Conseiller de Clientèle, www.acpr.banque-france.fr (Consulté le 07/05/2020 à 01h30).

En effet, l'accord de Bâle I est fondamental pour la réglementation du système bancaire, mais, il se révélait rapidement insuffisants¹ :

Tout d'abord, ce ratio ne couvrait que le risque de crédit et ne proposait aucune mesure concernant les autres risques, tel que ; le risque de marché et le risque opérationnel. De plus, le développement sans répit des techniques poussées de gestion des portefeuilles de crédit et le scandale de la banque Britannique Barings (1995) ont mis en évidence certaines limites de l'accord de Bâle I. C'est pourquoi, en 1996, le Comité de Bâle a modifié le ratio Cooke pour prendre en compte les risques de marché et a ouvert la capacité d'un établissement de crédit à utiliser les modèles internes pour calculer ses exigences minimales de fonds propres. Mais cette procédure n'est pas suffisante car il n'y a pas que les risques de crédit et de marché à prendre en considération, mais il y a d'autres risques.

1.1.2.3. L'accord de Bâle II : le ratio McDonough

Cet accord est appelé le dispositif révisé, et non le nouvel accord de Bâle, car il vise à réduire les lacunes de Bâle I en abandonnant le système de couverture forfaitaire imposé aux banques. Il s'agit d'un ensemble de règles et de méthodes de calcul, dont l'objet est de permettre à renforcer la stabilité du système financier international et à améliorer l'égalité de traitement des banques dans la compétition mondiale².

À la fin du premier semestre de 2004, l'accord de Bâle II a été adopté par le Comité de Bâle, et mis en œuvre par toutes les banques européennes le 1er Janvier 2007 et par toutes les banques reconnaissant ces accords. L'importance de cet accord réside dans sa dimension universelle : il s'appliquera à toutes les banques, quels que soient leur taille, leur niveau de complexité ou leur pays d'origine³. En effet, les deux principales nouveautés de l'accord de Bâle II consistent :

¹ Arnaud, S., & Ivan, Z., (2010), « Le risque crédit face à la crise », 4^{ème} édition Dunod, P.257.

² Eric Lamarque, (2005), « Management de la banque », édition Pearson, Education France, P. 41.

³ Eric Lamarque, (2005), « Management de la banque », idem, même page

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

- **A) Ratio de solvabilité « McDonough » :**

Le ratio McDonough succède au ratio Cooke suivant les accords de Bâle II. Ce nouveau ratio de solvabilité a permis au comité de Bâle de connaître d'une manière tangible l'importance des risques opérationnels qui peuvent être couverts par le calcul des exigences de fonds propres.

Le ratio McDonough est une méthode à la fois quantitative et qualitative, et il est plus sensible à la qualité intrinsèque des risques¹.

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Fonds propres prudentiels}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}} \geq 8 \%$$

En effet, la nouveauté de ce ratio par rapport au ratio de Cooke se présente par les méthodes d'évaluation du risque de crédit et la prise en compte du risque opérationnel. Le tableau ci-dessous résume les nuances entre les deux ratios en termes de méthodes d'évaluation des risques :

Tableau N°5 : Les méthodes d'évaluation des risques selon Bâle I et Bâle II

Les risques	Bâle I : Ratio Cooke	Bâle II : <i>Ratio McDonough</i>
Risque de crédit	- Calcul forfaitaire selon la contrepartie	- Méthode standard ² fondé sur les notations externes - Systèmes de notations internes
Risque de marché	Méthode standard Modèles internes	-Inchangé
Risque opérationnel	/	Méthode standard Modèle interne

Source : Frédéric VISNOVSKY, (2017), Op.cit.

- **B) Les trois piliers de la réforme Bâle II :**

Cet accord repose essentiellement sur trois piliers afin de mieux appréhender les risques bancaires³, qui peuvent être résumés dans le tableau suivant :

¹ François Desmicht, (2007), « Pratique de l'économie bancaire », 2^{ème} édition Dunod, France.

² L'approche standard donne la possibilité de mesurer le risque de la contrepartie par les notes allouées par les agences de notation ou les systèmes internes (plus élaborés) sont fondés sur les données propres des banques.

³ Frédéric Mishkin, (2007), « Monnaie banque et marchés financiers », 8^{ème} édition, P.371.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

Tableau N°6 : Les trois types d'obligations (piliers) de l'accord de Bale II

Pilier 1	Pilier 2	Pilier 3
<p><u>Exigences minimales de fonds propres</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de crédit (nouvelles méthodes de calcul) ; - Risque de marché (inchangé) - Risque opérationnel (nouveau). 	<p><u>Surveillance par les autorités prudentielles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des risques et dotation en capital spécifique à chaque banque ; - Communication plus soutenue et régulière avec les banques. 	<p><u>Transparence et discipline de marché</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Obligation accrue de publication de la dotation en fonds propres ; - Obligation de publication des méthodes d'évaluation des risques.

Source : Frédéric Mishkin, (2007), « Monnaie banque et marchés financiers », 8^{ème} édition, P.371.

✓ **Pilier 1 « Exigences minimales de fonds propres » :**

Ce pilier définit les modalités de calcul du montant des fonds propres requis permettant aux banques de couvrir les risques de crédit, de marché et opérationnel « **Le ratio de solvabilité McDonough** ».

✓ **Pilier 2 « Surveillance par les autorités prudentielles » :**

Ce deuxième pilier du nouvel Accord vise à promouvoir le dialogue entre les autorités de contrôle et les établissements bancaires, il institue le principe d'un dialogue structuré entre banques et superviseurs et établit un processus de surveillance prudentielle

A cet effet, les autorités prudentielles sont autorisées à procéder un examen individualisé des établissements bancaires afin de s'assurer que chaque établissement dispose de procédures internes saines pour évaluer l'adéquation de ses fonds propres sur la base d'une évaluation approfondie des risques auxquels il est confronté.

✓ **Pilier 3 « Transparence et discipline de marché » :**

Ce troisième pilier oblige les établissements bancaires à mettre à disposition du public les informations concernant leurs risques, les méthodes de leur gestion, ainsi que l'adéquation de leurs fonds propres. Ce qui conduit au renforcement de la discipline de marché en matière de transparence grâce à une meilleure communication financière.

En conclusion, l'accord de Bâle II a été marqué par des améliorations importantes par rapport l'accord de Bâle I, mais il présente encore des faiblesses :

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

Tout d'abord, Certains risques ont été mal identifiés pour diverses raisons¹ :

- La complexité des opérations réalisées sur les marchés financiers (produits structurés, titrisation) ;
- La défaillance du contrôle interne et de la gouvernance des établissements bancaires ;
- Les insuffisances du contrôle exercé par les régulateurs dans un univers où on faisait une confiance sans doute excessive à l'autorégulation.

Ensuite, la réglementation prudentielle vise deux objectifs : la sécurité financière individuelle et la stabilité du système financier dans sa dimension globale et contient donc le risque systémique. L'accord de Bâle II répond au premier objectif et ne semble pas en mesure de réduire les effets systémiques². Le risque systémique recouvre tous les événements susceptibles de mettre en péril l'ensemble du système bancaire et financier.

Dans ce cadre, **Caruana J. (2010)** a souligné que la crise financière de 2008 a révélé un certain nombre d'insuffisances en matière de gouvernance et de gestion des risques³.

Ces limites de Bâle II et les leçons de la crise financière 2008 ont amené le comité de Bâle à établir de nouvelles normes de fonds propres, à savoir les accords de Bâle III

1.1.2.4. L'accord de Bâle III :

L'accord de Bâle III est un ensemble de mesures convenues à l'échelle internationale, que le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a élaboré en réponse aux crises financières de 2007-2009, en particulier «**la crise des subprimes**». De plus, il extrait les conséquences des lacunes de la réglementation Bâle II et impose un renforcement des normes en matière de solvabilité et la liquidité bancaire. Ces mesures ont été publiées le 16 décembre 2010 visant à renforcer la réglementation, le contrôle et la gestion des risques des banques⁴. Ces nouvelles mesures prudentielles de Bâle III s'organisent autour de deux approches⁵ :

¹ <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/comite-de-bale/rappel-sur-la-reglementation-bale-ii> (Consulté le 25/05/2020 à 20h30)

² Borio Claudio, (2003), « Towards a macroprudential framework for financial supervision and regulation ? », Workshop Regulation Bancaire & Stabilité Financière, PP. 5-7

³ Caruana Jaime, (2010), « Bâle III : vers un système financier plus sûr », rapport de la Banque des règlements internationaux.

⁴ www.bis.org/bcbs/basel3_fr.htm (Consulté le 19/05/2020 à 15h10)

⁵ Claudio Borio, (2009), « L'approche macro-prudentielle appliquée à la régulation et à la surveillance financière », Revue la stabilité financière, N°13, P.36.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

- **Une approche micro-prudentielle** : cette approche vise à minimiser la possibilité de défaut et les pertes potentielles des établissements bancaires à travers le renforcement des normes *d'exigence de fonds propres*, de *liquidité* et de *standard de gestion des risques* ;
- **Une approche macro-prudentielle** : cette approche vise à limiter la pro-cyclicité et renforcer la surveillance du risque systémique.

Dans ce cadre, le Directeur Général de la BRI (**Jaime Caruana, 2010**) a donné les grandes lignes de l'accord de Bâle III, qu'il a divisé aussi en deux dimensions (Micro et Macro-prudentielle). Les mesures clés proposées dans cet accord sont les suivantes¹ :

- **Renforcement le niveau et la qualité des fonds propres** : Les nouvelles exigences de fonds propres mettent davantage l'accent sur les actions ordinaires et l'augmentation du report à nouveau (le Core tiers one), autrement dit la composante la plus solide des fonds propres d'une banque. En donnant plus de poids à la composante action ordinaire. De plus, l'augmentation du niveau des fonds propres où le ratio de solvabilité est passé de 8% à 10,5%.
 - **Mettre en place le ratio d'effet de levier** : Ce ratio est défini comme le rapport entre le montant des fonds propres de base (Tiers one) et le total des actifs non pondérés du risque de la banque (le total du bilan). L'exigence minimale est fixée à 3 % afin de limiter la croissance du bilan et hors-bilan des banques.
 - **Mettre en place le ratio de liquidité** : Le comité de Bâle a introduit deux nouveaux ratios de liquidité : le ratio de liquidité court terme « Liquidity Coverage Ratio » (LCR), et le ratio de liquidité structurel à long terme « le Net Stable Funding Ratio » (NSFR). L'objectif est d'augmenter la propension des banques à se couvrir contre le risque de liquidité.
- ❖ **Le ratio de liquidité à court terme « LCR »** : Le LCR, entré en vigueur au 1er octobre 2015², évalue la capacité des banques à résister à un choc de liquidité sévère pendant 30 jours en se dotant d'un coussin d'actifs liquides de haute qualité. La formule de ce ratio se définit comme suit :

¹ Jaime Caruana, 2010, Op.cit.

²www.bankobserver-wavestone.com/bale-3-ratios-de-liquidite-changer-business-model-bancaire-traditionnel
(Consulté le 06/06/2020 à 15h15)

$$\frac{\text{Encours d'actifs liquides de haute qualité}}{\text{Sorties nettes de trésorerie sur les 30 jours suivants}} \geq 100 \%$$

- ❖ **Le ratio de liquidité à long terme** : Le NSFR, entré en vigueur en 2018, évalue la capacité des banques de faire face à une crise spécifique de leur établissement en détenant assez d'actifs stables pour financer leur passif stable sur une durée d'un an. La formule de ce ratio se définit comme suit :

$$\frac{\text{Montant de financement stable disponible}}{\text{Montant de financement stable exigé}} \geq 100 \%$$

- **Couverture contre le risque systémique** : Le comité de Bâle a introduit des éléments macro-prudentiels au cadre réglementaire pour réduire le risque systémique¹ :
- ✓ L'introduction des volants de fonds propres sont constitués lorsque la conjoncture est favorable dans le but de limiter la pro-cyclicité en période de tensions. Autrement dit, c'est le Coussin contra-cyclique allant de 0 à 2,5% du capital ;
 - ✓ L'instauration des dispositions relatives aux grands risques qui réduisent les risques systémiques liés à l'interdépendance des établissements financiers et à la concentration des risques ;
 - ✓ L'établissement d'un volant supplémentaire de fonds propres visant à remédier aux externalités créées par les banques d'importance systémique. il s'agit du Coussin de sécurité estimé à 2,5% ;
 - ✓ L'incitation à l'utilisation des chambres de compensation pour les instruments dérivés.

1.2. Application de règles prudentielles dans le contexte Algérien :

L'activité bancaire en Algérie a connu un grand mouvement de mutations caractérisé à la fois par la modernisation du cadre réglementaire, institutionnel et fonctionnel.

La réglementation bancaire, en particulier la réglementation prudentielle, évolue constamment avec le développement économique de notre pays et avec la réglementation prudentielle mondiale.

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, (2017), P.01

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

Depuis la promulgation de la loi 90-10, du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, la banque d'Algérie a déployé des efforts accrus pour le renforcement de la réglementation bancaire dans les banques Algériennes afin d'adapter avec les règles du comité de Bâle.

A ce titre, le règlement N° 95-04 du 20 avril 1995 modifiant et complétant le règlement N° 91-09 du 14 août 1991 fixant les règles prudentielles de gestion que les banques et les établissements financiers doivent respecter. Ces règles sous formes de ratios sont destinées essentiellement à préserver la solvabilité et la liquidité des établissements bancaires et financiers ainsi que le suivi de leurs engagements.

À cet effet, les établissements bancaires et financiers Algériens sont appelés à respecter ces ratios :

- **Le ratio de solvabilité : ou le coefficient de solvabilité** comme il définit dans le règlement n°14-01 du 16 février 2014 oblige les banques à respecter en permanence un coefficient minimum de solvabilité au moins égal à 9,5% entre, d'une part le total de leurs fonds propres réglementaires et, d'autre part la somme des risques de crédit, opérationnel et de marché pondérés. En plus de cette couverture, elles doivent constituer un coussin de sécurité, composé des fonds propres de base couvrant 2,5% des risques pondérés¹. Sachant que les banques et les établissements financiers étaient tenus de respecter en permanence un ratio de solvabilité au moins égal à 8%. Ce ratio algérien de solvabilité était proche du ratio international de solvabilité de Bâle I, avant qu'il soit augmenté 9,5% par le présent règlement n°14-01.
- **Le ratio de liquidité : ou le coefficient minimum de liquidité** comme il définit dans le règlement n°11-04 du 24 mai 2011 porte à l'identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité. est au moins égal à 100% entre, « d'une part, la somme totale des actifs disponibles et réalisables à court terme et des engagements de financement reçus des banques et, d'autre part, la somme des exigibilités à vue et à court terme et des engagements donnés² ».

En Algérie, il existe trois organes essentiels assurant l'organisation du système bancaire algérien. Le premier organe appelé « l'Association des Banques et Etablissements Financiers ». ABEF est un organe de représentation qui est chargé d'améliorer les techniques de banques et de

¹ Article 02 et 04 du règlement N°14-11, www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm#Reglement_n°2014-01 (Consulté le 07/06/2020 à 22h47).

² Article 03 du règlement N°11-04, www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm#Reglement_n°2014-01 (Consulté le 08/06/2020 à 20h15).

crédit, l'introduction de nouvelles technologies et la formation du personnel. Le deuxième organe est le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC) qui est chargé d'édicter les normes et ratios applicables aux banques et aux établissements financiers en matière de couverture et de répartition des risques, de liquidité et de solvabilité et la protection de la clientèle. De plus, il a le pouvoir d'autoriser, modifier et retirer l'agrément des banques et des établissements financiers algériens et étrangers. Le dernier organe est la Commission Bancaire (CB) qui dispose d'un pouvoir administratif juridictionnel et déontologique. Elle veille au respect par les banques et les établissements financiers de l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires édictés par le CMC¹.

2. Les mécanismes internes :

La dimension interne de la gouvernance bancaire concerne les modalités d'administration et d'organisation de la firme bancaire. Autrement dit, les mécanismes internes de gouvernance concernent des interactions entre l'équipe dirigeante de la banque et le conseil d'administration. Ils ont pour objectif de restreindre le pouvoir des dirigeants pour les empêcher de s'enrichir contre les intérêts des actionnaires².

Néanmoins, les mécanismes internes de gouvernance jouent un rôle prépondérant dans la détection et la gestion des risques bancaire et le contrôle des opérations bancaires³. Dans ce cadre, **Anderson et Campbell (2004)** trouvent qu'il existe une certaine rigidité des mécanismes externes, ce qui implique un rôle plus important des mécanismes internes de gouvernance, notamment, le conseil d'administration et la structure de propriété⁴.

2.1. Le conseil d'administration « CA » :

Le conseil d'administration constitue le mécanisme interne plus important dans le processus du gouvernement d'entreprise bancaire. Ceci est confirmé par **Adusei (2011)** où il a considéré que le CA d'une entreprise est le pivot de sa gouvernance interne⁵. Aussi, les supporteurs de la théorie partenariale ont confirmé que le CA est considéré comme un instrument qui facilite

¹ SADEG Abdelkrim, (2005), « système bancaire algérien : la réglementation relative aux banques et établissements financiers », Tome1, édition ACA, PP. 73-74.

² Fama E.F & Jensen M. C, (1983), « Separation of ownership and control », Journal of law and Economics, N°26, PP. 301-326.

³ Ghazi LOUIZI, (2006), « les mécanismes internes de gouvernance bancaire : importance et interactions ; application aux banques tunisiennes », Thèse de doctorat, P.04.

⁴ Anderson, C. & Campbell, T., (2004), « Corporate governance of Japanese banks ». Journal of Corporate Finance », Vol. 10, PP. 327-354.

⁵ Michael Adusei, (2011), « Board structure and bank performance in Ghana. Journal of money, investment and banking », Vol. 19, P. 72

la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise bancaire. De plus, d'autres auteurs (**Rachdi & El Gaied, 2009**) ont vu que le CA est le principal mécanisme interne pour le contrôle et la discipline des dirigeants¹.

De ce fait, nous souhaitons présenter les caractéristiques du conseil d'administration et son rôle dans le contrôle, la prévention et la gestion des risques bancaires.

2.1.1. Caractéristiques du conseil d'administration :

Le conseil d'administration d'une banque se définit comme un rassemblement de personnes morales ou de personnes physiques chargées de gérer cette banque². Il présente de nombreuses caractéristiques, mais nous nous concentrerons dans notre étude sur les trois principales caractéristiques. Il s'agit de la taille du CA, du cumul des fonctions du directeur général et du président du conseil d'administration et de l'indépendance des membres.

❖ La taille du conseil d'administration :

La taille est un facteur important pour le bon fonctionnement du conseil. Cette dernière est mesurée par le nombre d'administrateurs faisant partie au CA.

Depuis longtemps, la taille du conseil d'administration a suscité un intérêt particulier auprès des chercheurs et des théoriciens de gouvernement d'entreprise. A partir de la littérature qui traite la relation entre la taille du CA et son efficacité, nous pouvons diviser les chercheurs en deux groupes. Un groupe d'auteurs a confirmé une relation positive entre la taille du CA et son efficacité. Dans ce sens, **Hillman et Dalziel (2003)** démontrent que plus la taille du CA est grande, plus l'expérience et la compétence sont importantes, puisqu'il exerce un contrôle plus efficace sur les actions managériales³, ceci est également confirmé par les recherches de **Pathan (2009)** qui indiquent qu'un CA de taille réduite peut provoquer une prise de risque excessif, puisque quand le conseil d'administration est réduit, les actionnaires peuvent exercer un contrôle direct sur les décisions des dirigeants à travers les administrateurs⁴.

En revanche, un autre groupe de chercheurs a rejeté la relation positive entre la taille du CA et son efficacité. Selon **Jensen (1993)**, un CA d'une grande taille s'encourage de la domination

¹ Rachdi, I. & El Gaied, M. (2009), « L'Impact de l'Indépendance et de la dualité du Conseil d'Administration sur la Performance des Entreprises : Application au Contexte Américain », Revue Libanaise de Gestion et d'Économie, Vol. 2, N°3, P. 03

² www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201379-le-conseil-d-administration-d-une-entreprise/#definition-du-conseil-d-administration (Consulté le 12/06/2020 à 22h38).

³ Hillman, A. and Dalziel, T., (2003), « Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives ». Academy of Management Review, Vol. 28, N°03, PP. 383-396.

⁴ Pathan, S., (2009), « Strong boards, CEO power and bank risk-taking », Journal of Banking and Finance, vol. 33, PP. 1340 -1350.

des dirigeants et conduit aux conflits d'intérêt entre les administrateurs et les managers. Ce qui entraîne un conseil d'administration inefficace et qui présente des difficultés afin d'arriver à un accord sur les décisions importantes¹. Dans le même sens, **Lipton et Lorsch (1992)** affirment que les conseils ayant un nombre réduit d'administrateurs, ont une fonction de contrôle plus efficace par rapport aux conseils de grande taille qui présentent des difficultés quant à la coordination de leurs efforts de supervision et qui incitent les managers à poursuivre leurs propres intérêts².

❖ **Le cumul des fonctions du directeur général et du président du conseil**

« Dualité » :

Plusieurs chercheurs ont abordé le sujet du cumul de la fonction du président du conseil d'administration (PCA) et du président directeur général (PDG).

D'après **Brickley (1997)**, « *la dualité correspond à la nomination de la même personne, sur la même période, aux deux postes de directeur général et de président du conseil. Elle a des coûts considérables qui contrebalancent ses avantages potentiels pour la plupart des grandes firmes*³ ». En effet, la séparation de la fonction du PCA et du PDG garantit un meilleur contrôle des dirigeants ; ce qui incite ces derniers à agir dans l'intérêt des actionnaires, prenant en compte les intérêts des autres parties prenantes de la banque⁴.

D'une manière générale, la plupart des chercheurs ont considéré que la dualité a un effet négatif sur la gestion des établissements de crédit et à la richesse des actionnaires.

❖ **L'indépendance des membres du CA :**

La troisième caractéristique étudiée est l'indépendance des membres du CA. Un membre du Conseil indépendant lorsqu'il n'a aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement⁵.

De nombreux chercheurs ont adopté des démarches différentes afin de connaître l'impact de présence d'un administrateur indépendant dans un conseil d'administration.

¹ Jensen M.C. (1993), « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », *Journal of Finance*, vol.48, n°3, PP.831-880.

² Lipton, M. & Lorsch J., (1992), « A modest proposal for improved corporate governance », *Business Lawyer*, Vol.48, PP.59-77.

³ Brickley J.A, Coles J.L & Jarrell G., (1997), « Leadership structure: separation the CEO and chairman of the boards », *Journal of Corporate Finance*, N° 03, PP. 189-220.

⁴ Greuning H. V. & Bratanovic S. B., (2004), « Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier, traduction de Rozenbaum M., Edition Eska, Paris, P.384.

⁵ RAPPORT DU COMITE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, « Rapport Viénot », (1999), P.09

D'après **Griffith (1999)**, le contrôle et la surveillance sont plus efficaces si le conseil est dominé par les administrateurs externes¹. **Oxelheim et Randoy (2003)** affirment également que le recrutement d'un nouveau membre indépendant au conseil d'une firme est considéré comme un signal de transparence et de volonté d'améliorer la gouvernance².

D'un autre côté, plusieurs auteurs ont insisté sur le fait que la présence des administrateurs externes dans le CA est inefficace. Cela a été confirmé par les travaux **d'Adams et Ferreira (2007)** qui ont constaté que l'existence d'un grand nombre d'administrateurs indépendants réduit l'efficacité du CA à cause de l'asymétrie informationnelle entre les administrateurs internes et les administrateurs indépendants³.

2.1.2. Missions et rôle du Conseil d'Administration :

Le conseil d'administration occupe une place prépondérante dans le système de gouvernance des entreprises financières. Son rôle principal est de veiller aux intérêts de la banque et de ses actionnaires tout en se souciant des impacts de leurs décisions sur les parties prenantes. Par conséquent, une liste des autres principaux rôles que doit accomplir un conseil d'administration est la suivante⁴ :

- Approuver les règlements généraux, les orientations stratégiques, le plan d'affaires et les budgets qui en découlent, tout en s'assurant que la direction y donne suite ;
- Surveiller l'intégrité financière : s'assurer de la qualité de l'information financière et des mécanismes de divulgation, approuver les états financiers et attester de leur fiabilité, s'assurer de l'efficacité du contrôle interne ;
- S'assurer de la mise en place d'un système intégré de gestion des risques ;
- Déterminer la rémunération des hauts dirigeants et les critères de l'évaluation de leur performance.
- Faire un rapport aux actionnaires sur la performance de la banque.

Le conseil d'administration peut développer son contrôle à l'aide des comités spécialisés permettant le suivi des opérations bancaires. Par conséquent, les membres de ces comités doivent

¹ Samout Ammar & Najia Nakaa, (2016), « Impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance financière : application aux banques tunisiennes », *International Journal of Commerce and Management Research*, Vol. 02, P.67.

² Oxelheim Lars & Randoy Trond, (2003) « The impact of foreign board membership on firm value », *Journal of Banking and Finance*, vol 27, n°12. P.211.

³ Adams, R. & Ferreira, D., (2007), « A theory of friendly boards », *Journal of Finance*, vol. 62, PP. 217-250.

⁴ Jay CONGER, David FINEGOLD et Edward LAWLER, (1998), « Que vaut votre conseil d'administration ? », *l'Expansion Management Review*, N°89, P.07.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

être choisis parmi les administrateurs indépendants et non parmi les directeurs généraux. Ces comités sont les suivants :

❖ Le comité d'audit :

Selon l'Institute of Internal Auditors (IIA), l'audit interne « *est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée* »¹.

Le comité d'audit est considéré comme un organe important dans le processus de la gouvernance bancaire. Il est chargé d'aider le CA à s'acquitter de ses obligations et ses responsabilités de surveillance relatives à la qualité et l'intégrité de l'information financière².

❖ Le comité de gestion des risques :

Chaque établissement de crédit doit maîtriser pleinement les risques encourus : risque de crédit, risque de marché et risque opérationnel, risque de liquidité...etc.

A cet effet, le CA de la banque délègue certains rôles et certaines responsabilités au comité de gestion des risques. Ce comité supervise et approuve le cadre de gestion des risques, les principales politiques de gestion des risques, ainsi que les limites de tolérance aux risques. Il surveille les tendances liées aux activités de la banque et s'assure de leur cohérence avec l'appétit pour le risque³.

❖ Le comité de nomination :

Le comité de nomination est l'un des principaux comités spécialisés du conseil d'administration. Il est mis en place par le conseil pour l'aider dans la conception et le suivi de la politique de recrutement des nouveaux administrateurs. Il joue également un rôle important dans l'évaluation périodique du fonctionnement de chaque membre du conseil d'administration et de l'organe légal de l'administration dans son ensemble⁴.

❖ Le comité de rémunération :

Le comité de rémunération est chargé de préparer les décisions concernant la politique de rémunérations, y compris le système de promotion et de contrôler directement la rémunération du PCA et du PDG. D'autre part, il peut s'appuyer sur les informations fournies par le comité des

¹ Introduction des normes de l'audit interne de l'IIA, 2011, P.21

² <https://cpaquebec.ca/fr/lordre/a-propos-de-lordre/gouvernance/comites/comite-daudit/> (consulté le 15/06/2020 à 21h09)

³ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, (2015), « Exigences de Communication financière au titre du troisième pilier », P.09

⁴ Manuel de gouvernance pour le secteur bancaire, octobre 2018, P.31

risques pour proposer des modifications à la décision de l'organe légal de l'administration en matière de rémunération variable¹.

2.2. La structure de propriété :

La structure de propriété ou la structure du capital est considérée comme étant un mécanisme interne important pour la gouvernance bancaire, et qui est représentée sur la base de l'identité du propriétaire, et plus précisément, en termes de propriété de l'État.

En effet, elle est la première conséquence de la séparation des fonctions de propriété et de surveillance qui constitue le fondement de la théorie d'agence. Cela signifie la séparation entre la structure du capital et du pouvoir décisionnel qui sert principalement les actionnaires minoritaires intéressés par le rendement de leurs investissements plus que par le contrôle de la firme².

La structure de propriété peut être un moyen de contrôle efficace de la gestion des dirigeants. Elle permet de réunir la concentration du capital et la nature des actionnaires. De ce fait, on distingue deux types de propriété :

- **La propriété managériale :**

Les chercheurs dans ce contexte révèlent que la propriété managériale peut réduire la tendance des managers de profiter de leur position et d'exproprier la richesse des actionnaires. Dans ce cadre, **Jensen et Meckling (1976)** montrent que plus la part du capital détenue par les dirigeants est importante plus les divergences d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants sont faibles³. En revanche, d'autres auteurs (**Mork, Shleifer et Vishny, 1988**) rejettent cette proposition en raison de la coexistence de deux hypothèses contradictoires à savoir l'hypothèse de « **la convergence des intérêts** » et celle de « **l'enracinement managérial** »⁴.

- **La propriété institutionnelle « Concentration du capital » :**

La propriété institutionnelle représente le pourcentage du capital détenu par les investisseurs institutionnels qui détiennent généralement des parts importantes dans le capital de la banque. Ces derniers possèdent des moyens et des ressources privilégiés qui en font des acteurs actifs dans le contrôle de la gestion des banques⁵.

¹ Idem, même page.

² Brook.Y & Henderschott .R J. & Lee.D, (2000), « Corporate governance and recent consolidation in the banking industry », Journal of Corporate Finance, Vol.06, P.47.

³ JENSEN M.C & MECKLING W.H, (1976), Op.cit. P.315.

⁴ Mork, R. Shleifer & Vishny, (1988), « Management Ownership and Market Valuation », Journal of Financial Economics, Vol. 20, PP. 293-315.

⁵ Whidbee, D.A., (1997), « Board composition and control of shareholder voting rights in the banking industry », Financial Management, Vol.26, N°4, PP.27-31.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE

Les actionnaires institutionnels disposent un accès privilégié à l'information du fait du volume important de leurs activités. Ce qui implique une meilleure connaissance du secteur, une information abondante sur l'environnement et par conséquent, une meilleure appréciation de la performance des dirigeants¹.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons met l'accent sur les fondements théoriques de la notion de gouvernement d'entreprise et ses principaux systèmes dans le monde. Ensuite, nous avons abordé le thème de la gouvernance des banques, ses spécificités et ses mécanismes internes (le conseil d'administration, la structure de propriété) et externes (la réglementation prudentielle).

Cette partie nous a permis à conclure que la séparation entre le contrôle et la propriété constitue le concept fondamental de la gouvernance des entreprises. De plus, la gouvernance d'entreprise s'exerce à travers un nombre de mécanismes disciplinaires permettant ainsi de réduire et de gérer les conflits entre les différentes parties prenantes de la firme.

En outre, le secteur bancaire présente quelques particularités (la spécificité du bilan bancaire, l'opacité des actifs bancaire et la forte réglementation), vu la différenciation de l'activité bancaire, le rôle capital qu'elle joue dans le système économique, et son influence ascendant sur la croissance économique.

¹ Alexandre H. et Paquerot M., (2000) «Efficacité des Structures de Contrôle et Enracinement des Dirigeants », Finance Contrôle Stratégie, Vol 3, N°2, PP. 05-29

CHAPITRE 2 :
LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA
PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA
LITTERATURE

Chapitre 2 :

LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTERATURE

La structure des systèmes bancaires a subi de nombreux changements dus à la globalisation, à la déréglementation et aux progrès technologiques qui ont conduit une exposition accrue des banques aux risques liés à leurs activités. Dans le contexte de la restructuration des systèmes bancaires, on comprend que la performance bancaire et ses déterminants deviennent un enjeu important.

Sur le plan théorique, il existe de nombreux travaux de recherche sur les mécanismes de gouvernance des institutions financières bancaires. Cependant, peu d'attention est accordée à l'analyse de l'impact des mécanismes internes et externes de gouvernance sur la performance des banques. C'est pourquoi nous allons consacrer ce chapitre à la présentation d'une revue de la littérature sur la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance des établissements de crédits.

À cet effet, l'objectif de ce chapitre est de présenter les caractéristiques du conseil d'administration (la taille du CA, du cumul des fonctions de direction générale et de présidence du conseil d'administration et de l'indépendance des membres) et la structure de propriété comme mécanismes internes de gouvernance, à la réglementation prudentielle comme un mécanisme externe de gouvernance.

Ce deuxième chapitre est organisé de la manière suivante : dans la première section, nous allons se focaliser à la présentation de la notion de performance bancaire et ses méthodes d'estimation. Dans la deuxième section, nous proposerons une grille de lecture qui clarifie le lien entre les différents mécanismes de gouvernance et la performance des banques.

Section 1 : La performance des établissements de crédit et leurs indicateurs

Depuis les années quatre-vingts, la notion de performance était au centre d'intérêts de nombreux chercheurs, ainsi que les institutions financières et non financières. Dans notre étude, nous nous concentrerons uniquement sur la performance de firmes financières essentiellement des banques.

Traditionnellement, la performance se réfère à la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire. De plus, c'est une notion générique qui englobe diverses notions telles que la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, la création de la valeur, ...etc.

1. La performance des établissements de crédit :

Face au développement du marché financier et l'expansion du marché monétaire qui nécessite une mise en place d'un système de performance fiable, en réponse à des besoins des clients les plus exposés aux risques.

1.1. Définition de la performance bancaire :

La performance bancaire apparait comme un concept clé dans la littérature financière et managériale, constituant ainsi la préoccupation principale des partie prenantes de la banque et l'objectif final à atteindre pour toute institution financière afin d'assurer sa pérennité et sa continuité.

Le terme de performance a été défini par plusieurs chercheurs, donc, il n'est pas surprenant de trouver dans l'abondante littérature consacrée à ce concept majeur, différentes définitions. De ce fait, la notion de performance est largement utilisée sans que sa définition fasse l'unanimité¹. Nous allons présenter ci-dessous les définitions des auteurs les plus pertinentes :

Selon **Annick Bourguignon (1997)**, la performance peut être définie comme « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs* ». Cette définition met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance² :

¹ A. BOURGUIGNON, (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, PP. 61-66.

² A. BOURGUIGNON, (1997), « Performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », édition Economica, P. 934.

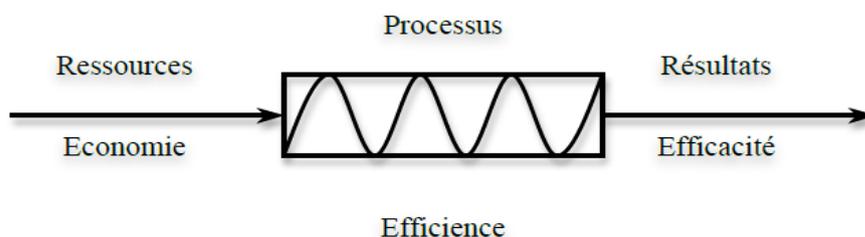
CHAPITRE 2 : LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTERATURE

- **La performance est succès** : elle présente un résultat positif, dont la conception se diffère d'un individu à un autre et d'un ensemble d'acteur à un autre.
- **La performance est les résultats de l'action** : À l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. Elle correspond donc à un résultat mesuré à travers des indicateurs.
- **La performance est action** : Dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.

Dans ce contexte, **Hélène Bergeron (2000)** a signalé qu'à l'interne, la performance dépend de la perception qu'en ont les dirigeants, les salariés de l'entreprise et les autres parties prenantes. En externe, la performance est déterminable selon la perception qu'en ont les partenaires d'affaires et selon leurs propres rapports et objectifs vis-à-vis de l'entreprise¹.

Pour **Bouquin (2001)**, la performance naît tout d'abord de la définition traditionnelle de l'économie qui consiste à se procurer des ressources à moindre coût. Puis, ces ressources vont subir un processus dans lequel l'efficacité veille à la maximisation de la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources. Enfin, l'efficacité assure la réalisation des objectifs et des finalités préalablement d finis². Cet auteur propose un schéma détaillé de la performance comme un processus, décomposé en trois éléments :

Figure N 2 : Définition de la performance selon Bouquin



Source : Bouquin H., (2001), « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 5 me édition, Paris.

Au regard de ces différentes définitions, nous pouvons conclure que la performance n'est pas absolue, donc il n'y a pas une définition universelle de la performance. Elle peut être définie de différentes manières ; par conséquent, ce concept peut n'avoir des significations que pour ceux et celles qui y r f rent dans leur rapport avec les entreprises.

¹ Bergeron, H., (2000), « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? », Notes de Cours du 21 ME CONGRES DE L'AFIC, P.06

² Bouquin H., (2001), « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 5 me édition, Paris, P.52.

CHAPITRE 2 : LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTERATURE

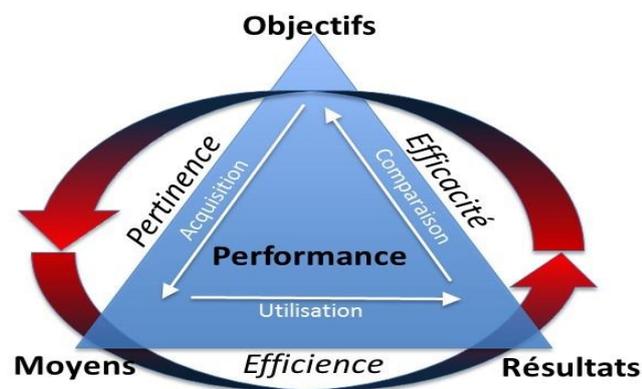
Comme nous sommes intéressés par la notion de la performance des banques, nous pouvons la définir comme le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une banque. Autrement dit, une banque performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle a fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle a fixés.

1.2. Les composantes de la performance :

La performance s'articule autour de deux axes fondamentaux : l'efficacité et l'efficience. En effet, on peut considérer que toute problématique de la performance se résume à ces deux concepts.

Selon Ralph Ablon **Président d'Odgen Corporation**, « *Les meilleurs résultats sur le long terme sont dus à de bonnes décisions stratégiques, qui assurent que les choses justes sont faites (efficacité), et à la combinaison de la conception, de la technologie, et de l'automatisation qui assure que les choses seront faites correctement (efficience)¹ »*. De plus, on peut ajouter un troisième concept, la pertinence. Schématiquement, les composantes de la performance se présentent comme suit :

Figure N°3 : Schéma des composantes de la performance



Source : BOUQUIN, H., (2001), « Le contrôle de gestion », Op.cit., P. 63

1.2.1. Le concept d'efficacité :

Le terme efficacité vient du mot latin « *officière* » qui veut dire effectuer ou exécuter. En effet, l'efficacité concerne l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité : « le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour les

¹ VETTORI, Gael André Florent, JARILLO, J. Carlos., (2000), « Les économies d'échelle : du concept à l'application, le secteur bancaire suisse », Cahiers de recherche HEC Genève, N°21, P.05.

obtenir. De ce fait, une banque est dite performante lorsqu'elle atteint les objectifs fixés par les managers auparavant¹. Dans le même sens, **Gervais (2005)** a signalé que l'efficacité peut s'apprécier par rapport aux objectifs de l'organisation et au degré d'atteinte des résultats² (cité par **Audrey Aslanoff, 2013**).

1.2.2. Le concept d'efficience :

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Autrement dit, l'efficience, quant à elle, « *maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée*³ ». De cela, nous pouvons définir l'efficience comme étant la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

En effet, l'analyse de l'efficience permet de faire des comparaisons entre la compétitivité des établissements de crédit. Une banque est dite performante lorsqu'elle respecte l'enveloppe des moyens attribués ou lorsqu'elle obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires.

Jonhson & scholes (1997) ont identifié les sources d'efficience comme étant : les économies d'échelle, l'expérience, les coûts d'achat des *inputs*, les processus de production et de design du produit⁴.

En résumé, la performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

1.2.3. Le concept de pertinence :

La pertinence exige une analyse préalable des moyens disponibles et la façon dont ceux-ci seront utilisés pour atteindre les objectifs retenus, ce qui implique la prise en compte de l'adéquation entre objectifs et moyens. En effet, la notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer.

¹ BOISLANDELLE, (H.M), (1998), « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, P.139.

² Audrey Aslanoff, (2013), « La perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire ». Thèse de doctorat, Université Nice Sophia Antipolis, France, P. 99.

³ MALO J-L. et MATHE J-C., (2000), « L'essentiel du contrôle de gestion, Édition d'Organisation, 2ème édition, Paris, P.106.

⁴ Jonhson, G., & schools.K. (1997). Exploring corporate strategy, texts and cases, 4ème édition, NewYork : Prentice Hall, P. 151.

CHAPITRE 2 : LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTERATURE

1.3. Typologies de performance :

Depuis plusieurs années, la performance tend à s'approcher dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour les acteurs de l'entreprise ou pour l'actionnaire. Pour cela, on distingue deux types de performance¹ :

- **La performance externe** : Elle s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'entreprise. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.
- **La performance interne** : Elle concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation. Elle est tournée vers les managers et porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation. Le tableau suivant fait ressortir les particularités de chaque performance :

Tableau N°7 : Comparaison entre la performance interne et la performance externe.

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision
Génère l'analyse financière des grands équilibres	Aboutit à la définition des variables d'action
Donne lieu à un débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : Doriath. B, Goujet. C, (2007), « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition Dunod, Paris, France, P.173.

¹ Doriath. B, Goujet. C, (2007), « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition Dunod, Paris, France, P.173.

CHAPITRE 2 : LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTERATURE

Au sein des établissements de crédit, **Venkatraman and Ramanujan (1986)**¹ ont distingué trois conceptions concernant le concept de la performance : la performance économique, la performance financière et la performance organisationnelle. De plus, **Lallé (1992)**² a ajouté d'autres types de performances telles que la performance opérationnelle, technique, managériale, commerciale et sociale.

1.4. Les approches de la performance :

Selon **Morin et al. (1994)**, il y a quatre grandes approches de la performance³ :

- **Une approche économique** : elle se focalise sur les objectifs à atteindre, partagés par les dirigeants et fixés par les propriétaires. Elle est mesurée par l'économie des ressources et la productivité ;
- **Une approche sociale** : cette approche trouve sa source dans l'école des relations humaines et met l'accent sur la dimension humaine (la mobilisation et le rendement du personnel... etc.) ;
- **Une approche systémique** : elle met le point sur la capacité de l'organisation, son efficacité organisationnelle. Cette approche définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie ;
- **Une approche politique** : elle se focalise sur une critique des approches précédentes et s'intéresse à la conception personnelle que l'individu a du concept de performance. Cette approche renvoie essentiellement à la satisfaction des différents groupes externes tels les bailleurs de fonds, de fournitures, les clients, la société et les organismes régulateurs.

Le recours à une démarche de type « **Delphi**⁴ » a permis à **De La Villarmois (2001)**⁵ d'identifier quatre dimensions de la performance qui sont sociale, économique, politique et systémique.

¹ Venkatraman, N., & Ramanujam, V., (1986), « Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches », *Academy of Management Review*, 1(4), PP. 801-814.

² Lallé. B. (1992), « Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », Editions Comptables Malesherbes, P. 16.

³ Morin E. M., Savoie A. et Beaudin, G. (1994), « 'efficacité De L'organisation – Théorie, Représentations Et Mesures », édition Gaëtan Morin, Montréal.

⁴ C'est une technique qui consiste à faire des études de marché sur la base d'enquête. A partir d'interviews de personnes considérées comme des experts en la matière.

⁵ De La Villarmois O. (2001), « Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art », *Cahiers de recherche de l'IAE de Lille (CLAREE)*, N°05, P.24.

2. Mesure de la performance bancaire :

La performance fait référence à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant le coût des ressources et des processus mis en œuvre. C'est pourquoi nous avons dédié cette partie à la présentation de différents indicateurs financiers et non financiers permettant de mesurer la performance des banques.

2.1. La notion de mesure de la performance bancaire :

La mesure de la performance est essentielle pour les entreprises. La présence d'un système de mesure efficace est une condition nécessaire à la saine gestion d'une entreprise.

Le problème de mesure de la performance bancaire est traité dans la littérature par plusieurs auteurs.

Selon **Bouquin (2004)**, la mesure des performances définit comme « l'évaluation ex-post des résultats obtenus¹ ». Dans ce même sens, **Bescos et al. (1997)** utilisent les expressions de « suivi » ou de « mesure des résultats » pour désigner le processus de suivi budgétaire, d'analyse des écarts et celui de « mesure des performances » ou « d'évaluation des performances » (Cité par **Audrey Aslanoff², 2013**).

Pour le professeur **Pierre Voyer (1999)**, la mesure de la performance attire l'attention des employés et elle est aussi perçue comme un stimulus et un outil dynamique d'amélioration continue. Elle permet également de distinguer et de surveiller l'évolution de l'organisation vers la performance en fournissant de l'information de rétroaction pour un apprentissage dynamique³.

2.2. Les axes d'analyse de la performance bancaire :

L'analyse de la performance (la rentabilité) d'une banque repose principalement sur sa subdivision en centres de responsabilité. Un centre de responsabilité est défini comme une entité de gestion autonome, gérée par un responsable qui est délégué de négocier les objectifs assignés à son unité, et les moyens qui lui sont confiés pour atteindre ces objectifs⁴.

¹ H. Bouquin, (2001), « Le contrôle de gestion », Op.cit., P. 85

² Audrey ASLANOFF, (2013), « LA PERCEPTION DE LA PERFORMANCE DES FUSIONS ET ACQUISITIONS DANS LE SECTEUR BANCAIRE », Op.cit., P. 102.

³ Pierre Voyer, (1999), « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème édition, Presses de l'Université de Québec, P. 446.

⁴ <http://brevetbancaire.canalblog.com>, (consulté le 08/09/2020 à 13h05)

L'analyse de la rentabilité s'effectue selon plusieurs axes d'analyse : par centre de profit, par produits, par client et par réseau de distribution¹ :

2.2.1. L'analyse de la rentabilité par centre de profit :

Les centres de profit sont représentés essentiellement par les agences, les succursales et la direction régionale. Ce sont des centres autonomes qui gèrent les ressources et les emplois de la banque afin de dégager un certain niveau de profit en recherchant une meilleure adéquation entre activités et charge. De plus, cette mesure permet de déterminer le résultat de chaque centre de profit et d'apprécier les éléments internes de la compétitivité de la banque.

2.2.2. L'analyse de la rentabilité par produit ou service :

L'analyse de la rentabilité par produit/service complète l'approche de la rentabilité par centre de profit. Cet axe d'analyse constitue un élément fondamental du déploiement stratégique de la banque car il fournit des éléments précis sur les marges dégagées par les produits/services commercialisés par la banque. Par conséquent, cette mesure permet aux institutions financières de se concentrer sur les produits/service les plus rentables de son portefeuille d'activités.

2.2.3. L'analyse de la rentabilité par client :

Ces dernières années, les banques se sont beaucoup intéressées à cette approche car elles ne considèrent pas que tous les clients soient rentables pour elles. En effet, cette mesure de rentabilité permet aux responsables commerciaux de connaître la relation de chaque client avec la banque. Ainsi, elle se révèle une grande importance pour l'étude de certaines opérations complexes telles que le lancement de nouveaux produits. L'analyse de la rentabilité par client nécessite le développement de procédures de traitement complexes ainsi que d'importantes capacités informatiques.

2.2.4. L'analyse de la rentabilité par réseau de distribution :

Cette approche de mesure permet à comparer les réseaux de distribution entre eux (agence, vente par téléphone, par internet,...). En conséquence, les directeurs commerciaux des banques peuvent prendre des décisions soit pour renforcer le réseau des promoteurs, soit pour abandonner le réseau déficitaire.

¹ Michel ROUACH et Gérard NAULLEAU, (2004), « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier », 4ème édition : revue banque, France, PP.59-69

D'une manière générale, l'analyse par centre de profit est l'approche préférée des analystes car elle peut créer une dynamique interne et une compétitivité entre les différents responsables des centres.

2.3. Les méthodes d'évaluation de performance bancaire :

D'après la littérature économique présentée ci-dessus (section 01), nous avons trouvé que la performance est un concept ambigu, et qu'il n'y a pas de définition commune de cette notion par les chercheurs. Cette absence a créé un problème de l'évaluation de la performance. En effet, les méthodes utilisées par les chercheurs sont nombreuses et se différencient d'un auteur à un autre et d'un pays à un autre.

Dans ce cadre, **Danièle Nouy (1993)** a noté que les autorités prudentielles proposent plusieurs méthodes d'appréciation de la performance des banques¹. Ces dernières se répartissent en deux grandes approches : l'approche structurelle et non structurelle

2.3.1. L'approche structurelle :

L'approche structurelle est également appelée « *approche frontière* ». Elle utilise des méthodes d'analyse des frontières « *frontier analysis methods* ». Ces dernières considèrent l'efficacité comme la mesure la plus pertinente de la performance². De plus, cette approche se repose sur l'économie de la minimisation des coûts ou la maximisation du profit. Les méthodes appliquées peuvent être paramétriques ou non paramétriques (**Berger & Humphrey, 1997**)³ :

- ❖ **L'approche paramétrique** : appelée aussi « *l'approche économétrique* » parce qu'elle est basée sur les méthodes classiques de régression économétrique afin d'estimer la fonction de production, de coût ou de profit. Cette fonction peut être de type « **Cobb-Douglas**⁴ ». Ainsi, il existe trois méthodes paramétriques les plus courantes : l'approche de la frontière stochastique (SFA), l'approche de la Distribution Libre (DFA) et de l'approche de la Frontière Epaisse (TFA). Ces techniques considèrent qu'un établissement de crédit est efficace lorsque des coûts sont inférieurs ou lorsque ses

¹ Danièle Nouy, (1993), « La rentabilité des banques françaises », Revue d'économie financière, N°27, PP. 465-486.

² HENNI Amina, (2018), « Les déterminants de l'efficacité des banques des trois pays du Maghreb (Algérie - Maroc - Tunisie) », Thèse du doctorat, Université Abou Bekr Belkaid, Algérie, P.75.

³ Berger, A.N, & Humphrey, B. (1997), « Efficiency of financial institutions: International survey and directions of future research », European Journals of Operational Research, N°97, PP. 175-212.

⁴ La fonction Cobb-Douglas a été établie par l'économiste Paul Douglas et le mathématicien Charles Cobb en 1928. Elle est utilisée pour représenter la relation entre inputs et les outputs.

profits sont supérieurs à ceux générés par la banque la plus efficiente sur le marché interbancaire, après avoir pris en compte la variable d'erreur¹.

❖ **L'approche non paramétrique** : appelée aussi « *l'approche de programmation mathématique* » car elle repose sur la programmation linéaire mathématique non paramétrique pour estimer la frontière d'efficience. Contrairement à l'approche précédente (l'approche paramétrique), l'approche non paramétrique n'impose pas de forme a priori de la relation qui lie les inputs et les outputs et ne permet donc pas de considérer le terme d'erreur statistique. Dans cette catégorie, la méthode non paramétrique la plus courante est la DEA « *Data Envelopment Analysis* ». Cette dernière est une technique de programmation mathématique qui permet de définir une enveloppe contenant toutes les observations efficaces ainsi que leurs combinaisons linéaires, les autres observations (celles qui sont inefficaces) se situent en dessous. De plus, nous trouvons une autre méthode appelée le Free Disposal Hull (FDH). Cette technique est un cas particulier de l'approche DEA. Elle considère qu'il n'y a pas de substitution possibles entre les combinaisons d'inputs de la frontière².

2.3.2. L'approche non structurelle :

L'approche non structurelle représente les méthodes traditionnelles de mesure de la rentabilité qui sont : la méthode des Soldes intermédiaires de Gestion (SIG) et la méthode des ratios.

❖ **La mesure de la performance par les soldes intermédiaires de gestion :**

Cette approche consiste à déterminer des soldes successifs en partant des produits et des charges de l'activité de la banque sur une période donnée. Ces soldes sont globalement : le produit net bancaire (PNB), le résultat brut d'exploitation (RBE), le résultat courant avant impôt (RCAI), le résultat d'exploitation (RE) et le résultat net (RN)³ :

¹ Weill, L. (2004), « Measuring cost efficiency in European banking: A comparison of frontier techniques », *Journal of Productivity Analysis*, Vol. 21, PP. 133-152.

² Seiford, L.M., & Thrall, R.M., (1990), « Recent developments in DEA: The mathematical programming approach to frontier analysis », *Journal of Econometrics*, Vol. 46, PP. 7-38.

³ Danièle Nouy, (1993), op.cit., P.467

➤ Le produit net bancaire (PNB) :

Le PNB représente le point de départ de toute analyse de rentabilité car il désigne la valeur ajoutée dégagée par la banque sur l'ensemble de ses activités (activité de prêt et d'emprunt, les opérations de trésorerie, les opérations sur titres). Ce solde est un critère fondamental d'analyse de bonne ou mauvaise santé financière et commerciale d'une banque. Le PNB est calculé comme suit :

$$\text{PNB} = \text{Produits d'exploitation bancaires} - \text{Charges d'exploitation bancaires}$$

En effet, les produits d'exploitation bancaires se constituent de commissions perçues par la banque et des intérêts débiteurs (les intérêts perçus par une banque sur les crédits qu'elle accorde à ses clients). Ensuite, les charges d'exploitation bancaires se composent des commissions payées par les banques auprès de leurs apporteurs d'affaires ou leurs sous-traitants, et des intérêts créditeurs (les intérêts versés par une banque sur les dépôts de la clientèle)¹.

➤ Le résultat brut d'exploitation (RBE) :

Le RBE indique la richesse nette produite par la banque. Il représente la marge dégagée par les banques après prise en compte les frais généraux, dont les frais de personnels et les dotations aux amortissements. Il est calculé comme suit :

$$\text{RBE} = \text{PNB} - \text{Frais de personnels} - \text{Dotations aux amortissements}$$

➤ Le résultat d'exploitation (RE) :

Le RE représente la marge dégagée sur l'ensemble des activités bancaires après prise en compte des frais généraux et du coût risque. Ce dernier comprend essentiellement le provisionnement net de la banque (dotations aux provisions – reprises sur les provisions). Ce solde est calculé comme suit :

$$\text{RE} = \text{RBE} - \text{Dotations aux provisions} + \text{reprises sur les provisions}$$

A cet effet, le RE représente un solde économiquement significatif. Il permet d'interpréter plus facilement la situation de la banque puisque les opérations exceptionnelles notamment qui ne sont pas comptabilisées.

¹ www.journaldunet.fr (consulté le 16/09/2020 à 21h30)

➤ Le résultat courant avant impôt (RCAI) :

Le RCAI est obtenu à partir du résultat d'exploitation en ajoutant les gains et en soustrayant les pertes sur les actifs immobilisés. Ces derniers correspondent généralement aux cessions d'actifs corporels ou incorporels et le solde des opérations sur titres de participation. Il est présenté par la formule suivante :

$$\text{RCAI} = \text{RE} + \text{Gains sur instruments financiers} - \text{Pertes sur instruments financiers}$$

➤ Le résultat net (RN) :

Le RN (bénéfice ou perte de l'exercice) s'obtient par la déférence entre le résultat courant avant impôt et un certains nombres de postes comptables et fiscaux. Ces postes correspondent aux produits et aux charges exceptionnels et de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS). Il est présenté dans la formule suivante :

$$\text{RN} = \text{RCAI} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{l'impôt sur les bénéfices des sociétés}$$

Ce solde permet d'évaluer la performance du centre de profit, de la comparer aux concurrents internes et externes et d'analyser son évolution sur plusieurs années. De plus, le RN est un indicateur final, facile à le contrôler et qui intègre tous les produits et charges de l'activité bancaire.

❖ La mesure de la performance par la méthode des ratios :

La mesure de la rentabilité par la méthode des ratios peut être considérer une approche complémentaire de la méthode des soldes intermédiaires de gestion. Cette méthode consiste à évaluer la performance bancaire en utilisant une série de ratios financiers prédéterminés. Cette analyse de la rentabilité par ratios nécessite la présence de deux états financiers : le bilan et le compte du résultat. En effet, la méthode des ratios permet au responsable de suivre et de mesurer l'évolution de la performance d'un établissement de crédit.

Les principaux ratios de rentabilité sont regroupés en deux grandes catégories : les ratios de rentabilité d'exploitation et les ratios de rentabilité globale.

➤ Les ratios de rentabilité d'exploitation :

Ces ratios complètent parfaitement l'analyse de la rentabilité par les soldes intermédiaires de gestion. Ils permettent de mesurer l'efficacité de l'exploitation d'une banque.

En fait, les ratios de rentabilité d'exploitation les plus utilisés sont : le coefficient d'exploitation et les ratios de productivité.

✓ Le coefficient d'exploitation :

Ce ratio permet de montrer d'une façon synthétique la part du produit net bancaire qui est absorbée par les moyens humains (frais de personnels) et les moyens matériels (dotations aux amortissements). Par conséquent, il se calcule comme suit¹ :

$$\text{Coefficient d'exploitation} = \frac{\text{Frais généraux}}{\text{Produit net bancaire}} < 65 \%$$

Selon un rapport de la Banque de France (2014), les banques françaises ont enregistré un coefficient d'exploitation plus élevé que celui des autres grandes banques européennes. Cela a été considéré comme un facteur négatif. En conséquence, plus le coefficient d'exploitation est faible (inférieur de 65%), plus la banque est rentable².

✓ Les ratios de productivité :

La productivité est la capacité de la production d'une entreprise réalisée grâce à l'ensemble des facteurs économiques qu'elle met en œuvre. En gestion bancaire, la productivité peut s'exprimer par les ratios suivants³ :

- **Le ratio de productivité par agent** : ce ratio permet de déterminer la productivité du personnel de la banque. Il se présente comme suit :

$$\frac{\text{Produit Net Bancaire}}{\text{effectif moyen}}$$

- **Les ratios de productivité par agence** : ces ratios permettent de juger l'efficacité d'une agence bancaire et de les comparer entre les différents points de vente de la banque. Ils se calculent comme suit :

- **Le PNB par agence** = $\frac{\text{Produit Net Bancaire}}{\text{Nombre d'agence}}$

¹ Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, (2013), « Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie », 7ème édition, Dunod, Paris, P.135.

² Rapport de la banque de France, 2014.

³ COMBEMALE P. et PARIENTY A., (1993), « La productivité : analyse de la rentabilité, de l'efficacité et de la productivité », Edition Nathan, Paris, P. 33.

CHAPITRE 2 : LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTERATURE

- **Les dépôts par agence** = $\frac{\text{dépôts}}{\text{Nombre d'agence}}$
- **Les crédits par agence** = $\frac{\text{Crédits}}{\text{Nombre d'agence}}$

En général, la principale préoccupation des ratios de productivité est la mesure de l'efficacité d'un facteur de production par rapport à une période antérieure ou par rapport à un autre facteur.

➤ **Les ratios de rentabilité globale :**

En effet, la méthode non structurelle se rapporte à la performance de la banque mesurée par un certain nombre d'indicateurs qui sont basés sur la valeur comptable de la banque (ROA, ROE) ou sur la valeur de marché de la banque comme le cas de Q de Tobin et le ratio de Marris.

Les ratios de rentabilité globale permettent de mesurer la capacité d'une banque à réaliser des bénéfices par rapport à ses actifs ou ses fonds propres.

✓ **La rentabilité des actifs (Return On Assets : « ROA ») :**

Le ratio de rentabilité des actifs « ROA » est un indicateur de performance qui permet de mesurer la capacité et l'efficacité d'une banque à générer des bénéfices avec ses actifs. Autrement dit, il explique le degré d'efficacité des capitaux de la banque utilisés pour produire des bénéfices. En conséquence, plus le ROA est élevé (supérieur à 1%), plus la banque est performante. Il est calculé par la formule suivante¹ :

$$ROA = \frac{\text{résultat net}}{\text{Total des actifs}} > 1\%$$

Ce ratio est appelé également le ratio de marge nette globale car il permet de relier la marge bénéficiaire et la rotation des actifs par la formule suivante :

$$ROA = \text{Marge bénéficiaire} \times \text{Rotation des actifs}$$

$$\rightarrow ROA = \frac{\text{résultat net}}{\text{PNB}} \times \frac{\text{PNB}}{\text{Total des actifs}}$$

En fait, le ROA présente certains inconvénients, qui sont les suivants² :

- Il est influencé par la politique de provisions de la banque puisque le bénéfice net incorpore le coût du risque et que les actifs se figurent nets de provisions dans le bilan bancaire ;

¹ Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, (2013), op.cit., P. 135.

² MADIOU Lydia (2012), « Mesure et optimisation de la rentabilité des banques par application du benchmarking et la méthode d'enveloppement des données », Magistère en science économique, Algérie, P.44.

CHAPITRE 2 : LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTERATURE

- Les activités du hors bilan qui contribuent à la formation du résultat ne sont pas prises en compte ;
- Les actifs sont tous placés sur un même niveau même s'ils ne sont pas homogènes en termes de risque.

✓ **La rentabilité des capitaux propres (Return On Equity : « ROE ») :**

Le ratio de rentabilité des capitaux propres ou le ratio de rendement des fonds propres est un indicateur de performance qui permet de mesurer la capacité ou l'incapacité d'une banque à faire des bénéfices avec les capitaux investis par les actionnaires. En conséquence, plus le ROE est élevé (supérieur à 15%), plus la banque est performante. Il est présenté par la formule suivante¹ :

$$ROE = \frac{\text{résultat net}}{\text{Fonds propres}} > 15\%$$

Le ROE peut être considéré comme étant le retour sur investissement de l'argent apporté par les actionnaires. Un ratio supérieur à 15 % semble à constituer un montant qui répond aux exigences de grands investisseurs. Cependant, il convient de vérifier que ce pourcentage élevé n'est pas associé à une sous-capitalisation. L'interprétation de ce ratio peut être rendue plus délicate² ; on peut écrire :

$$ROE = ROA \times \text{Le levier des fonds propres}$$

$$\rightarrow ROE = \frac{\text{résultat net}}{\text{Total des actifs}} \times \frac{\text{Total des actifs}}{\text{Fonds propres}}$$

De ce fait, le ROE est égal au ROA multiplié par le levier des fonds propres (levier financier). Ce dernier désigne l'utilisation de l'endettement pour augmenter la rentabilité des capitaux propres.

¹ Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, (2013), op.cit., P. 136.

² HERNARD M., MONZO M., HEIN M-J & BERNAL F., (2006), «Dictionnaire Comptable et financier », édition de Groupe Revue Fiduciaire, Paris, P.541.

Section 2 : La relation entre les bonnes pratiques de la gouvernance et la performance bancaire : Revue de la littérature

Les études empiriques envisageant la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance des banques sont récemment discutées par les chercheurs. Cette problématique est importante pour deux raisons. Premièrement, **King et Ross (1993)** montrent que les banques jouent un rôle dominant dans les systèmes financiers en tant que moteurs de la croissance économique et deuxièmement, les banques dans la plupart des pays sont une source essentielle de financement des entreprises¹.

Cette section a pour objectif de fournir une revue de la littérature sur l'impact des mécanismes de gouvernance internes (les caractéristiques du conseil d'administration et la structure de propriété) et externe (la réglementation prudentielle) sur la performance des banques.

1. L'impact des mécanismes internes sur la performance bancaire

La littérature relative au sujet concerne la relation entre les mécanismes internes de gouvernance (le conseil d'administration et la structure de propriété) et la performance est très limitée pour le cas des banques (**Arun et Turner, 2004**)².

Dans ce qui suit, nous citons les principales études traitant la relation entre les mécanismes internes de gouvernance et la performance.

1.1. Les caractéristiques du conseil d'administration et la performance :

D'après **Fama et Jensen (1983)**, le CA est considéré comme un mécanisme important dans la gestion et la gouvernance bancaire. Ainsi, il a pour but d'évaluer, surveiller, superviser les dirigeants et de déterminer le niveau de rémunération des dirigeants. Il s'agit donc d'un organe essentiel dans le processus de décision³.

Empiriquement, la relation entre le CA et la performance bancaire est appréciée par la taille du conseil, le nombre de réunions, le nombre des administrateurs indépendants présents

¹ Robert King & Ross Levine, (1993), « Finance and Growth: Schumpeter Might Be Right », Journal of Economics, N°09, P.09.

² ARUN T. & TURNER J. (2004), « Corporate Governance of Banks in Developing Economies: Concepts and Issues », Corporate Governance: An International Review, Vol. 12, N°03, PP. 371-377.

³ Fama, E. & Jensen, M. C, (1983), « Separation of ownership and control ». Journal of Law and Economics, Vol. 26, PP. 301-325.

au sein du conseil et le cumul des fonctions du président du conseil et du directeur général (dualité).

1.1.1. Impact de la taille du conseil d'administration sur la performance bancaire :

L'impact de cette caractéristique du conseil d'administration sur la performance des entreprises en général et des banques en particulier a fait l'objet de plusieurs études dont les résultats sont divergents. Certaines d'entre elles révèlent que la taille du CA est négativement corrélée avec la performance. Dans ce cadre, **Jensen (1993)**, un conseil de taille raisonnable (sept à huit membres) serait plus efficace car il permettrait une meilleure coordination, des décisions plus rapides et une réduction des coûts d'agence¹. **Yermack (1996)** a également montré une relation négative entre la taille du conseil et la valeur de l'entreprise, en raison de la difficulté de communication et des coûts élevés lors de la prise des décisions communes². Dans le même sens, **Hermalin et Weisbach (2003)**³ ; **Fourgon et al (2002)** ont confirmé que une augmentation de taille du CA présente un obstacle parce qu'on ne peut pas arriver à construire une solution efficace à notre entreprise à cause des problèmes de coordination et la détérioration de niveau et l'efficacité de la participation des membres aux différentes décisions.

D'autre part, d'autres théories ont montré l'inverse, c'est-à-dire que plus la taille du conseil augmente, plus l'entreprise est performante, il s'agit donc d'une corrélation positive entre ces deux variables. Dans ce contexte, **Pearce et Zahra (1992)** ont révélé qu'une faible performance est associée à une petite taille du CA, et au contraire, une bonne performance s'accompagne d'un élargissement de la taille de cet organe⁴, confirmant ainsi les travaux de **Dalton et al (1999)** ont conclu qu'un conseil composé d'un nombre important d'administrateurs atteint de meilleurs niveaux de performance⁵. Ce résultat a été également confirmé par **Coles et al (2008)**. Ces derniers ont constaté que la performance des entreprises est en moyenne plus faible pour les entreprises avec de grands conseils. Ainsi, ils ont constaté que l'augmentation

¹ Jensen M.C. (1993), « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », Op.cit, PP. 831-880.

² Yermack D. (1996), higher market valuation of companies with a small board of directors, Journal of Financial Economics, Vol. 40, N°02, PP.185-211.

³ Benjamin E. Hermalin & Michael S. Weisbach, (2003) ; « Boards of directors as an endogenously determined institution : a survey of the economic literature » ; FRBNY Economic Policy Review ; N°02 ; P.10

⁴ Zahra SA, Pearce JA. (1992), « Board composition from a strategic contingency perspective », Journal of Management, Vol. 29, N°04, P.125.

⁵ Dalton, D., Daily, C, Johnson, J. and Ellstrand, A., (1999), « Number of directors and financial performance: a meta-analysis », Academic Management Journal, Vol. 42, PP. 674-686.

CHAPITRE 2 : LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTERATURE

de la taille du conseil d'administration améliore la performance pour les firmes les plus complexes¹.

Dans le secteur bancaire, **Adams et Mehran (2003)** ont étudié la relation entre la taille du conseil d'administration et la performance des banques aux États-Unis au cours de la période (1986-1999), et sur un échantillon constitué de 35 banques et holdings bancaires. Ils ont montré que les banques ayant de CA de grand taille sont plus performantes que les banques ayant de CA de petit taille en expliquant que les membres d'un conseil d'administration à taille réduite peuvent être facilement manipulés et influencés par le gestionnaire². Par contre, **Pathan, Skully et Wichkramanayake (2007)** ont observé une relation négative entre la taille du conseil d'administration et la performance des banques Thaïlandaises pendant la période (1999 -2003)³.

Parmi les études récentes portant sur la relation entre la taille du conseil et la performance des banques du Maghreb Arabe, nous trouvons celle de **Samout et Najia (2016)**. Ils ont montré une relation négative entre la taille du conseil d'administration et la performance des 11 banques Tunisiennes pendant la période (2005- 2014)⁴. En outre, **SBAI et MEGHOUAR (2017)** ont révélé, à l'aide d'un échantillon composé des 06 banques Marocaines au cours de la période (2009-2015), que la variable « la taille du CA » et la performance sont négativement corrélées⁵.

1.1.2. Impact du nombre des réunions du CA sur la performance bancaire :

L'analyse de l'efficacité du conseil d'administration demeure insuffisante si nous tenons compte que de sa taille. A cet égard, **Brick et Chidambaran (2007)** ont montré que la fréquence des réunions du conseil d'administration est un outil essentiel pour un mécanisme de gouvernance car elle aide les administrateurs du conseil à contrôler efficacement les opérations de l'entreprise⁶. De plus, **Andres et Vallelado (2008)** ont suggéré que les réunions du CA

¹ Coles, J.L., Daniels, N.D. and Naveen, L., (2008), « Boards: does one size fit all? » *Journal of Financial Economics*, vol. 87, PP. 329-356.

² Adams, R.B. and Mehran, H., (2003), « Board structure, banking firm performance and the Bank Holding Company organizational form », *Federal Reserve Bank of Chicago Proceedings*, PP.408-422.

³ Pathan, S., Skully, M. and Wickramanayake, J., (2007), "Board size, independences and performance: An analysis of Thai banks". *Asia-Pacific Financial Markets*, vol. 14, pp. 211-227.

⁴ SAMOUT AMMAR & NAJIA NAKAA, (2016), « Impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance financière : application aux banques tunisiennes », *International Journal of Commerce and Management Research*, Vol. 02, PP.65-71.

⁵ Hicham SBAI & Hicham MEGHOUAR, (2017), « L'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques marocaines », *Revue Question(s) de management*, Vol.03, N°18, PP. 173-187.

⁶ Brick, I.E., Chidambaran, N.K., (2007), «Board Meetings, Committee Structure, and Firm Performance», *Social Science Research Network*.

permettent à ses membres des occasions de discuter et d'échanger des idées sur la stratégie de la banque¹.

À cet effet, ce critère peut être considéré comme étant un facteur ayant un effet sur la performance de l'entreprise. En effet, il y a des explications à la fois pour et contre une relation positive entre la fréquence des réunions et la performance financière des entreprises.

Certains auteurs à l'instar de **Vafeas (1999)** qui prévoit que l'augmentation du nombre de réunions du conseil n'est pas synonyme de l'existence d'une bonne performance financière².

Cependant, d'autres recherches à l'instar de l'étude de **Godard et Shatt (2004)** qui montre que l'augmentation significative du nombre de réunions du conseil a un impact positif sur la performance financière des entreprises françaises³. Dans le même sens, **Davidson et al (1998)** ont trouvé que la variable « le nombre de réunions du conseil » et la performance sont positivement corrélées⁴.

En ce qui concerne le secteur bancaire, **Liang et al. (2013)** ont révélé que la fréquence des réunions du conseil améliore les performances des banques Chinoises⁵.

1.1.3. L'impact des administrateurs indépendants sur la performance bancaire :

Il s'agit de la caractéristique la plus importante du CA permettant de refléter la qualité de gouvernance d'une entreprise. Cette notion a toujours occupé l'intérêt de plusieurs recherches. Selon **Fama et Jensen (1983)**, les administrateurs indépendants sont largement considérés d'être les meilleurs gestionnaires dans le marché des administrateurs⁶. Néanmoins, les résultats empiriques concernant l'effet de la présence des administrateurs externes sur la performance sont diversifiés.

Certains auteurs trouvent que la relation entre la variable « administrateurs indépendants » et la performance est positivement corrélées. Dans ce cadre, **Choi et Hasan (2005)** ont étudié l'impact de la présence d'administrateurs externes dans le CA sur la

¹ Andres, P., Vallelado, E. (2008), « Corporate governance in banking: the role of the board of directors », Journal of Banking and Finance, N°32, PP. 2570–2580.

² Vafeas. N, (1999), « board meeting and firm performance », journal of financial and economics, Vol. 53, PP.113-142

³ Godard L & A. Shatt, (2004), « Caractéristiques et fonctionnement des d'administration français : Un état des lieux », Cahier du FARGO, n° 104020.

⁴ Davidson, W.N, Pilger.T & Szakmary. A., (1998), « golden parachutes, board and committee composition and shareholder wealth », the financial review, PP. 17-32.

⁵ Liang, Q., Xu, T., Jiraporn, P., (2013), «Board characteristics and Chinese bank performance», Journal of Banking & Finance, Vol.08, N°37, PP.2953-2968

⁶ Fama, E. & Jensen, M. C, (1983), Op.cit, PP. 301-325.

CHAPITRE 2 : LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTERATURE

performance des banques Coréennes durant la période allant de 1998 à 2002. Ils ont trouvé que l'impact est positif et significatif sur la performance, ce que suggère que la présence d'administrateurs indépendants entraîne une amélioration de la rentabilité des actifs (ROA)¹. De même **Chen et al (2000)** ont montré que la présence des administrateurs étrangers améliore la performance financière des banques². En outre, **Alexandre et al (2000)** ont souligné que la présence d'administrateurs externes protège les intérêts des actionnaires lorsqu'il y a un conflit d'agence et par la suite améliore la performance financière des firmes³.

Cependant, certaines études ont démontré l'inverse, c'est à dire une corrélation négative entre le taux des administrateurs indépendants et la performance. Dans ce contexte, **Pathan et Faff (2013)** ont trouvé à l'aide d'un échantillon composé de 21 banques Américaines cotées sur la période de 1997-2011, que l'indépendance des administrateurs a des répercussions négatives sur la performance des banques Américaines⁴. De plus, **Samout, Najia (2016)** ont montré une relation négative entre la présence des administrateurs externes et la performance des 11 banques Tunisiennes pendant la période (2005- 2014)⁵. Dans le même sens, **SBAI, MEGHOUAR (2017)**, utilisant un échantillon de 06 banques Marocaines au cours de la période (2009-2015), ont révélé que la variable «administrateurs indépendants » et la performance sont négativement corrélés⁶.

D'autres recherches telles que l'étude d'**Adams et Mehran (2003)** qui montre qu'il n'y avait pas effet statistiquement significatif du nombre d'administrateurs externes avec la performance de l'entreprise⁷.

¹ Choi S. & Hasan I. (2005), « Ownership, Governance, and Bank Performance: Korean Experience », *Financial Markets, Institutions & Instruments*, Vol.14, N°04, PP.215-242.

² Chen, J.P., Charles, & Jaggi, B. L., (2000), « The Association between independent nonexecutive directors, family control and financial disclosures in Hong Kong ». *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 19, N°05, PP.285-310.

³ Alexandre H & M. Paquerot, (2000), « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol .03, N°02, PP. 5-29.

⁴ Pathan, S., & Faff, R., (2013), « Does Board Structure in Banks Really Affect their Performance? ». *Journal of Banking and Finance*, Vol. 37, PP 1573-1589.

⁵ SAMOUT AMMAR & NAJIA NAKAA, (2016), Op.cit, PP.65-71.

⁶ Hicham SBAI & Hicham MEGHOUAR, (2017), Op.cit, PP. 173-187.

⁷ Adams, R.B. and Mehran, (2003), Op.cit., PP. 408-422

1.1.4. L'impact de la dualité des fonctions de gestion et de contrôle sur la performance bancaire :

La littérature bancaire montre que les études qui traitent l'effet de la dualité sur la performance des banques, ne sont pas trop abondantes et leurs résultats ne sont pas toutes concluantes.

Pi et Timme (1993)¹, Gary et Gleason (1999)² ont considéré que la dualité PDG / PCA influence négativement sur la performance bancaire. Ils ont justifié cette relation négative en augmentant considérablement le pouvoir du dirigeant au sein du conseil de la banque. Dans le même sens, l'étude de **Kaymak et Bektas (2008)** a confirmé tous ces propos en constatant qu'il existe une relation négative entre le cumul des fonctions de PDG/PCA et la performance des banques en Turquie durant la période 2001-2004³. Ce résultat a également été confirmé dans les travaux de **SBAI, MEGHOUAR (2017)**. Ces auteurs ont constaté que la dualité a un impact négatif sur le ROA des banques Marocaines ; donc, nous pouvons soutenir que les indicateurs de performance sont plutôt inquiétants lorsque les banques détiennent des structures duales.⁴

Contrairement à la vision anti-dualité exposée ci-dessus, une autre explication en faveur de la fusion des fonctions de PDG/PCA. Les chercheurs ont adopté cette vision, c'est-à-dire qu'ils refusent la séparation des fonctions de PDG/PCA, car elle pourrait créer des problèmes dans le processus décisionnel si les deux positions puissantes sont en désaccord concernant la stratégie bancaire de l'avenir. Dans ce contexte, **Sridharan et Marsinko (1997)** ont constaté que les firmes choisissant une structure d'unité dans le conseil enregistrent certainement une performance supérieure à celles qui favorisent la séparation des deux fonctions⁵.

1.2. Impact de la structure de propriété sur la performance bancaire :

Les études antérieures sur la structure de l'actionnariat ont examiné seulement la concentration du capital et la nature des actionnaires (la présence des investisseurs institutionnels, la présence de l'Etat au capital des banques). Ces deux variables constituent un mécanisme de contrôle efficace pour contraindre les dirigeants à gérer l'entreprise

¹ Pi, L., & Timme, S. G. (1993), « Corporate control and bank efficiency. Journal of Banking Finance », Vol. 17, PP.515-530.

² Gary Simpson, W. et Gleason, A. (1999) « Board structure, ownership and financial distress in banking firms », International Review of Economics and Finance, Vol.08, N°03, PP.281- 292

³ Kaymak, T. and Bektas, E., (2008), « East meets west? Board characteristics in an emerging market: Evidence from Turkish banks ». Corporate Governance, Vol. 16, N°06, PP. 550-561.

⁴ Hicham SBAI & Hicham MEGHOUAR, (2017), Op.cit, PP. 173-187.

⁵ Sridharan U. et Marsinko A. (1997), « CEO duality in the paper and forest products industry », Journal Of Financial and Strategic Decisions, Vol. 10, N°01.

conformément aux intérêts des actionnaires. Ainsi, elles peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la performance bancaire.

1.2.1. L'impact de la concentration de la propriété sur la performance bancaire :

La littérature montre que la relation entre la concentration du capital sur la performance de la firme est complexe. En effet, certains travaux ont trouvé une influence positive de la présence d'actionnaires majoritaires sur la performance. Alors que d'autres études ont conclu qu'il n'existe aucune relation entre la concentration du capital et la performance.

Le système de gouvernement d'entreprise Allemand se caractérise par la présence d'actionnaires majeurs. Cela conduit à une forte dépendance à la concentration du capital comme mécanisme d'alignement des intérêts et de contrôle des coûts d'agence dans les firmes Allemandes¹. De ce fait, les deux auteurs **Gorton et Schmid (1998)** ont examiné la relation entre la présence des actionnaires majoritaires et la performance des entreprises Allemandes cotées sur la période 1970-1980. Ils ont montré que la concentration de la propriété améliore significativement le ROA des entreprises cotées en bourse². Dans le même sens, **Chen (2001)** a signalé une forte relation positive entre une propriété concentrée et la performance des entreprises Chinoises³.

En revanche, **Demestz et Villalonga (2001)** ont mené une étude de la relation entre la concentration de propriété et la performance mesurée par la rentabilité des capitaux propres (ROE). Ils ont déterminé que la relation entre la variable « concentration du capital » et le taux de rentabilité des capitaux propres est négative mais statistiquement non significative⁴. En outre, **Shabou (2003)** a examiné l'impact de la concentration du capital sur la performance financière des entreprises Tunisiennes. Il conclut que la concentration du capital a une influence non significative sur la performance⁵.

En ce qui concerne les établissements de crédit, **Spong et al (1996)** ont examiné un échantillon de 143 banques Américaines au cours de la période 1990-1994. Ils ont conclu, que

¹ Wiem. E. Madani & Wafa Khelif, (2005), « EFFETS DE LA STRUCTURE DE PROPRIETE SUR LA PERFORMANCE COMPTABLE », Comptabilité et Connaissances, N°04, P.08.

² Gorton, G. and F. A. Schmid, (1998), « Corporate finance, control rights, and firm performance : A study of German codetermination », Working paper, University of Pennsylvania, P.29

³ Chen J. (2001), « Ownership Structure as Corporate Governance Mechanism: Evidence from Chinese Listed Companies », Economics of Planning, Vol. 34, PP. 53-72.

⁴ H. Demestz, B. Villalonga, (2001), "Ownership Structure and Corporate Performance", Journal of Corporate Finance, Vol 7, PP 209-233.

⁵ R.Shabou, (2003) « Nature des détenteurs de blocs de contrôle, mécanismes de contrôle et performance financière des entreprises Tunisiennes », Gestion 2000, N°06, PP. 1-6.

la concentration du capital influence d'une façon positive sur la performance des banques¹. De plus, **Crespi et al (2004)** ont confirmé à l'aide d'un ensemble de banques espagnoles pendant la période 1989-2000, la relation positive entre la concentration de la propriété et la performance des banques². Par contre, **Pinteris (2002)** a signalé une relation négative mais statistiquement non significative entre la concentration du capital et la performance des banque en Argentine³. Plus récemment, **SBAI, MEGHOUAR (2017)** ont trouvé que la concentration de la propriété a une incidence négative et significative sur la performance⁴.

1.2.2. L'impact de la propriété des investisseurs institutionnels sur la performance :

Les investisseurs institutionnels sont les acteurs qui gèrent des fonds d'une façon professionnelle au sein d'une organisation ou pour le compte de leurs clients en intervenant sur les marchés financiers. En conséquence, les chercheurs ont donné une grande importance à l'impact de du contrôle exercé par les investisseurs institutionnels sur la performance des entreprises en général et des banques en particulier.

En effet, les résultats de la plupart des études empiriques ont montré que la présence des investisseurs institutionnels au sein de la firme permet d'améliorer la gouvernance et a donc un effet positif sur la performance. Dans ce cadre, **Agrawal et Mandelker (1990)** ont démontré l'existence d'une relation positive entre la présence des investisseurs institutionnels et la performance des entreprises⁵. Dans le même sens, **Carleton et al. (1998)** ont constaté que les actionnaires institutionnels représentent des partenaires influents de l'entreprise puisqu'ils disposent les moyens financiers nécessaires qui leur permettent de contrôler la gestion de la firme. Par conséquent, ils peuvent influencer les dirigeants pour les obliger à accroître la performance de l'entreprise⁶.

Dans le secteur bancaire, **Berger et Di Patti (2006)** ont examiné un échantillon de 69 banques commerciales Américaines durant la période 1990-1995. Cette étude montre que les

¹ Spong K., Deyoung R. & Sullivan R., (1996), « What makes a bank efficient? A look at financial characteristics and bank management and ownership structure », financial Industry Perspectives, Federal Reserve Bank of Kansas City, PP.1-20.

² Crespi R., Garcia-Cestona M.A. & Slas V., (2004), « Governance mechanisms in Spanish Banks: Does ownership matter? », Journal of banking and Finance, Vol. 28, PP. 2311-2330.

³ Pinteris G., (2002), « Ownership structure, Board characteristics and performance of Argentine Banks », Journal of Banking and Finance, Vol. 1, PP. 515-530.

⁴ Hicham SBAI & Hicham MEGHOUAR, (2017), Op.cit, PP. 173-187.

⁵ Agrawal A. & Mandelker G. (1990), « Large shareholders and the monitoring of managers, the case of antitakeover charter amendment », Journal of Financial and Quantitative analysis, Vol. 25, PP .143 – 167.

⁶ Carleton W.T., Nelson J.M. et Weisbach M.S. (1998), « The Influence of Institutions on Corporate Governance through Private Negotiations : Evidence from TIAA-CREF », Journal of Finance, Vol. 53, N°04, PP. 1335-1362.

activités de contrôle menées par les investisseurs institutionnels conduisent généralement à une réduction des coûts d'agence et par la suite à une augmentation de la performance¹.

1.2.3. L'impact de la propriété Etatique sur la performance bancaire :

C'est une autre caractéristique de la structure du capital des banques qui est susceptible d'avoir un impact sur leurs systèmes de gouvernance.

A ce titre, de nombreuses études ont montré que la propriété publique du capital d'une banque peut être une variable importante pour expliquer la rentabilité bancaire. **La Porta et al (2002)** ont mené une étude portant sur une analyse de la propriété gouvernementale des banques dans divers pays du monde au cours de la période 1970-1995. Ils ont conclu qu'un degré élevé de la propriété de l'Etat des banques conduisait à une mauvaise performance bancaire². En outre, **Berger et al (2005)** ont étudié la relation entre la propriété étatique et la performance des banques. Ils ont trouvé que la présence de l'Etat en tant que propriétaire était négativement corrélée avec la performance. Ceci est expliqué par le fait que l'objectif des banques publiques n'est pas toujours de maximiser les profits, mais plutôt, de financer les secteurs stratégiques ou le financement des entreprises publiques en difficultés et de présenter un niveau de risque relativement élevé³.

Néanmoins, **Bonin et al (2005)** ont démontré sur la base d'un échantillon des banques dans 11 pays en transition, que la propriété étatique n'affecte pas la performance des banques⁴.

2. L'impact des mécanismes externes sur la performance bancaire :

La littérature bancaire relative au sujet concerne le lien entre les mécanismes externes de gouvernance (la réglementation prudentielle) et la performance est très limitée.

Dans ce qui suit, nous présentons les études empiriques traitant la relation entre la réglementation prudentielle essentiellement les exigences de fonds propres et la performance bancaire.

¹ Berger A. et Di Patti B., (2006), « Capital Structure and Firm Performance : A New Approach to Testing Agency Theory and an Application to the Banking industry », *Journal of Banking and Finance*, 30, PP. 1065-1102

² La Porta R., Lopez De Silanes F., Shleifer A. & Viskny R., (2000), « Investor protection and corporate governance », *Journal of Financial Intermediation*, Vol 58, PP. 3-27

³ Berger, A. N., Clarke, G. R. G., Cull, R., Klapper, L., and Udell, G. F., (2005), « Corporate governance and bank performance A joint analysis of the static, selection, and dynamic effects of domestic, foreign, and state ownership ». *Journal of Banking and Finance*, Vol.29, PP. 2179-2221.

⁴ Bonin J., Hasan I. and Wachtel P., (2005), « Bank performance, efficiency and ownership in transition countries », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 29, N°01, PP. 31-53.149.

2.1. L'impact de la réglementation prudentielle sur la performance bancaire :

Dans un cadre prudentiel, les banques sont tenues de respecter certaines règles prudentielles notamment les exigences de FP et un certain niveau de liquidité afin de maintenir l'intégrité et la solidité du système bancaire et de réduire la possibilité d'une crise systémique.

Dans notre étude, nous nous intéresserons à la relation entre les exigences de FP et la performance des banques. En effet, cette problématique a fait l'objet d'un nombre limité de travaux de recherche.

Empiriquement, certaines études ont examiné l'impact de la réglementation des fonds propres sur la performance bancaire sans dégager une réponse consensuelle.

Diamond et Rajan (2001) ont trouvé que les exigences de FP et la performance des banques sont négativement corrélées. Autrement dit, des niveaux plus élevés des fonds propres affectent négativement sur la performance des banques¹. Dans le même sens, **Berger et Di Patti (2006)** ont confirmé à l'aide d'un échantillon de 69 banques commerciales Américaines durant la période 1990-1995, que des niveaux plus élevés du capital influencent négativement l'efficacité des banques. Ils ont expliqué cette relation négative par le fait que des fonds propres plus importants augmentent les coûts d'agence entre les dirigeants et les actionnaires des banques². De plus, ce résultat a également été signalé dans les travaux de **Barth et al. (2013)**. Ces auteurs ont attribué la raison de cette relation négative au fait que les bénéfices d'une réglementation excessive des fonds propres peuvent être inférieurs aux coûts associés, en raison d'un coût d'opportunité élevé de toute décision d'abandonner les investissements attrayants³.

En revanche, d'autres chercheurs ont constaté l'inverse, **Fiordelisi et al. (2011)** ont étudié la relation entre le ratio de fonds propres et la performance des banques Européennes. Ils ont trouvé que des niveaux des fonds propres plus élevés ont un impact positif sur la performance bancaire⁴. Ils ont expliqué ce résultat par le fait que les fonds propres plus importants réduisent l'aléa moral entre les actionnaires et les déposants. En outre, **Pessarossi et Weill (2015)** ont confirmé à l'aide d'un échantillon de 100 banques commerciales Chinoises

¹ Diamond, D. and Rajan, R., (2001), « Liquidity Risk, Liquidity Creation, and Financial Fragility: A Theory of Banking ». *Journal of Political Economy*, Vol. 109, N°02, PP.287-327.

² Berger A. & Di Patti B., (2006), *Op.cit*, PP. 1065-1102.

³ Barth, J. R., Lin, C., Ma, Y., Seade, J. & Song, F. M. (2013), « Do bank regulation, supervision and monitoring enhance or impede bank efficiency ? », *Journal of Banking and Finance*, vol 37, PP.2879-2892

⁴ Fiordelisi f, Marques-iBaneZ d, Molyneux p., (2011), « Efficiency and Risk in European Banking », *Journal of Banking and Finance*, Vol.35, PP. 1315-1326.

CHAPITRE 2 : LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTERATURE

sur la période 2004-2009, que les exigences de fonds propres peuvent contribuer à la stabilité financière par leur effet direct d'augmenter le coussin de fonds propres face aux pertes mais également en améliorant la performance des banques¹.

En résumé, le niveau des fonds propres bancaires ne doit pas être trop faible pour garantir les exigences en matière de solvabilité, mais il ne doit pas être trop élevé non plus, car en faisant baisser le niveau de rentabilité, il nuirait l'efficacité des activités bancaires dans leurs rôles d'allocation économique.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons met l'accent sur les fondements théoriques de la notion de la performance bancaire ainsi que ses approches de mesure. Par la suite, nous avons présenté une revue de la littérature ayant abordé notre problématique.

La littérature nous a montré que « la performance bancaire » constitue un enjeu important dans les secteurs bancaires et financiers. C'est un facteur essentiel qui détermine la rentabilité des établissements de crédit. Ensuite, elle était mesurée par deux grandes approches, à savoir, l'approche structurelle, basée sur les méthodes paramétriques et les méthodes non paramétriques ou une approche non structurelle basée sur un certain nombre d'indicateurs comptables (la méthode des SIG et la méthode des ratios).

Du point de vue impact de la gouvernance sur la performance financière des banques, cette partie nous a permis à conclure que les études empiriques abordant cette problématique sont très limitées au niveau des pays émergent² et aboutissent à des résultats différents. Cette divergence est due à l'ambiguïté de la notion de la performance et à la spécificité du secteur bancaire.

En partant de ces constatations, il apparaît qu'une étude empirique soit nécessaire afin de déterminer si les bonnes pratiques de gouvernance améliorent ou non la performance des banques Algériennes, et c'est ce que nous présenterons dans le troisième chapitre.

¹ Pierre Pessarossi and Laurent Weill. (2015), « Les exigences de fonds propres influencent-elles l'efficience des banques ? », Leçons d'une expérience naturelle en Chine», Revue économique, Vol. 66, N°03, PP.505-520.

² Arun T. et Turner J., (2004), op.cit., PP. 371-377.

CHAPITRE 3 :
LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE
GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES
BANQUES ALGERIENNES : ETUDE
EMPIRIQUE

Chapitre 3 :

LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Dès l'indépendance, les banques Algériennes jouent un rôle fondamental dans le financement de l'économie, notamment que le marché financier ne s'est pas encore développé. Ce dernier ne représente que 0,5%¹ du produit intérieur brut (PIB) Algérien en 2019. C'est pourquoi il est important de garantir la stabilité du secteur bancaire.

En effet, la revue de littérature que nous avons exposée dans les deux chapitres précédents montre que les mécanismes internes et externes de gouvernance ne renforcent pas seulement le processus de contrôle et de surveillance des activités des dirigeants mais contribuent également à améliorer la performance des banques. Toutefois, l'effet de ces mécanismes sur la performance financière des banques est un sujet de débats et que les résultats des études empiriques diffèrent d'une étude à l'autre et d'un pays à l'autre.

A cet effet, l'objectif de ce chapitre est de déterminer à l'aide d'un modèle économétrique en utilisant des données de panel, l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques Algériennes. Dans ce cadre, ce dernier chapitre est organisé en deux sections : la première donnera un rappel historique du système bancaire Algérien et présentera sa situation des dernières années. La section suivante sera réservée à notre étude empirique qui répondra à notre problématique de recherche, en utilisant une analyse multivariée des données de panel d'un échantillon de 12 banques Algériennes (6 banques publiques et 6 privées) au cours de la période 2008 à 2019. La régression est effectuée à l'aide du logiciel STATA 14.2.

¹ <https://www.dzairdaily.com/algerie-bourse-alger-2020-finance-capitalisation-rendement-capital> (Consulté le 01/11/2020 à 23h51)

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Section 1 : Aperçu sur le système bancaire Algérien

Dans une économie d'endettement, le secteur bancaire représente la source unique de financement des entreprises où ces dernières sont fortement endettées auprès des banques qui se refinancent auprès de la banque centrale.

Dès l'indépendance, le système bancaire Algérien a subi des changements majeurs pour la mise en place d'un système financier permettant d'assurer le développement de l'économie nationale.

À cet effet, nous allons essayer dans cette section de revoir et de présenter le secteur bancaire Algérien d'une façon générale.

1. Historique et mutations du système bancaire Algérien :

De décembre 1962 à nos jours, le système bancaire Algérien a connu des mutations majeures. Pendant cette longue période, le secteur bancaire Algérien s'est engagé dans un vaste projet de réforme visant à moderniser son cadre réglementaire, institutionnel et opérationnel. En effet, ces mutations peuvent être divisées en trois périodes suivantes :

1.1. La période avant 1990 :

Cette période a été marquée par la mise en place d'un système bancaire national afin d'assurer la souveraineté monétaire de l'Algérie. Cela se traduit par la création de la Banque d'Algérie (BA) le 13 décembre 1962, la création du Trésor Public en août 1962, la création de nouveaux organismes pour le financement de l'économie et du logement tel que la Caisse Algérienne de Développement (CAD, 1963)¹ et la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP, 1964)² et l'adoption le Dinar Algérien en tant que monnaie nationale le 10 Avril 1964.

Ensuite, la période (1966-1970) est caractérisée par la nationalisation des banques étrangères. Cette nationalisation avait permis de donner naissance à trois banques commerciales : la BNA, le CPA et la BEA.

Durant la période (1980-1985), la BNA et le CPA ont été restructurés donnant ainsi naissance à deux nouveaux établissements bancaires, nommés La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR)³ et la Banque de Développement Local (BDL)⁴.

¹ La loi n°63-165 relative au régime des banques et du crédit.

² La loi n°64-227 du 10/08/1964 relative au régime des banques et du crédit.

³ Décret n° 82-106 du 13 mars 1982.

⁴ Décret n°85-85 du 30 avril 1985.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

La période entre 1986 et 1990 a vu la promulgation de la première loi bancaire relative au régime des banques et du crédit visant à définir un nouveau cadre institutionnel et fonctionnel de l'activité bancaire et financière. Cette loi vise à assurer une allocation adéquate des ressources financières et monétaires pour assurer le financement de l'économie nationale¹.

Cette première réglementation a été modifiée par la loi N°88-06 du 12 janvier 1988 dans le but de redéfinir le statut des établissements de crédit et de créer de nouvelles institutions financières (fonds de participation).

1.2. La période 1990-2003 :

Cette période a été caractérisée par la réforme du secteur bancaire introduite par la loi 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la Monnaie et au Crédit. Cette loi constitue le point de rupture avec les pratiques anciennes. Elle représente l'instrument de base pour passer de l'économie planifiée vers l'économie de marché. Les nouveautés introduites par la loi bancaire 90-10, comprennent, par exemple ²:

- La mise en place de deux organes institutionnels³ chargés de la réglementation et du contrôle de l'activité bancaire ;
- l'ouverture et libéralisation du secteur bancaire à l'investissement privé national et/ou étranger ;
- La mise en place de la réglementation prudentielle ;
- La mise en place d'une centrale des risques ;
- La mise en place d'un marché monétaire ;
- La mise en place d'un marché du change.

En effet, la loi bancaire 90-10 a été remplacée par l'ordonnance bancaire N°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit. Cette dernière a pour mission de renforcer les conditions d'installation et de contrôle des banques et des établissements financiers. Ce nouveau cadre législatif et réglementaire a été imposé en raison des scandales financiers (Khalifa Bank) qui ont marqué le marché bancaire algérien⁴.

¹ Loi 86-12 du 19 août 1986.

² Rapport de KPMG, (2017), « Guide des banques et des établissements financiers », P.116

³ Le Conseil de la Monnaie et du Crédit et la Commission Bancaire

⁴ L'ordonnance bancaire N°03-11 du 26 août 2003.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

1.3. La période après 2003 :

Cette période a été caractérisée par la modification de l'ordonnance bancaire N°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit par l'ordonnance N°10-04. Cette dernière précise que « *les participations étrangères dans les banques et les établissements financiers de droit Algérien ne sont autorisées que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51 % au moins du capital* »¹. Elle introduit également qu'en cas de cession d'une banque ou d'un établissement financier dont le capital est étranger, l'Etat a la priorité de l'acquérir.

En 2017, l'ordonnance bancaire N°03-11 du 26 août 2003 a été complétée par la loi n°17-10 du 11 octobre 2017. Cette loi donne à la Banque d'Algérie le droit d'acheter directement auprès du Trésor, de titres émis par celui-ci².

2. Structure du système bancaire Algérien :

L'ouverture du marché bancaire se caractérise par l'augmentation du nombre et la diversification des statuts des acteurs bancaires et financiers. A ce titre, depuis la promulgation de la loi bancaire 90-10, la structure du système bancaire Algérien a complètement changé.

Le système bancaire Algérien se compose d'une part des autorités monétaires chargées du contrôle et de l'organisation des activités bancaires (BA, CMC, CB), et d'autres parts des banques, des bureaux de représentations et d'autres établissements financiers. Dans ce cadre, en 2 janvier 2020, le système bancaire Algérien se constitue de 29 Banques et établissements financiers et 6 bureaux de représentation. On dénombre 20 banques dont 6 publiques et 14 privées à capitaux étrangers. Il y a également 3 établissements financiers dont deux (2) publics, 5 sociétés de leasing dont trois (3) publiques et une (1) mutuelle d'assurance agricole qui, depuis 2009, a pris le statut d'un établissement financier³. Le tableau ci-dessous résume la structure du secteur bancaire Algérien :

¹ Article 06 de l'ordonnance bancaire N°10-04.

² Loi n°17-10 du 11 octobre 2017

³ <https://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm> (Consulté le 02/10/2020 à 23h08)

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Tableau N°8 : Liste des banques, établissements financiers et bureaux de représentation agréés sur le marché algérien

Banques		Etablissements Financiers	Bureaux de représentation
Publiques	Privés		
✓ Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR)	✓ Al Baraka Bank Algérie	✓ La Société de Refinancement Hypothécaire (SRH)	✓ BRITISH ARAB COMMERCIAL BANK (BACB)
✓ Banque Extérieure d'Algérie (BEA)	✓ Citibank Algérie	✓ Sofinance	✓ UNION DES BANQUES ARABES ET FRANCAISES (UBAF)
✓ Banque Nationale d'Algérie (BNA)	✓ Arab Banking Corporation	✓ Arab Leasing Corporation	✓ CREDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL(CIC)
✓ Crédit Populaire d'Algérie (CPA)	✓ Natixis Banque	✓ Maghreb Leasing Algérie	✓ BANCO SABADELL
✓ Banque de Développement Local (BDL)	✓ Société Générale Algérie	✓ Cetelem Algérie ;	✓ MONTE DEI PASCHI DI SIENA
✓ Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance (CNEP)	✓ Arab Bank PLC-Algeria	✓ La Caisse Nationale (CNMA) ;	✓ CAIXABANK "ESPAGNE"
	✓ BNP Paribas Al Djazaïr	✓ La Société Nationale de Leasing	
	✓ Gulf Bank Algeria	✓ Ijar Leasing Algerie	
	✓ Trust Bank Algeria	✓ El Djazaïr Idja	
	✓ The Housing Bank Algérie		
	✓ Fransa Bank El-Djazaïr SPA		
	✓ Calyon Algérie		
	✓ HSBC Algérie (Succursale)		

Source : <https://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm> (Consulté le 02/10/2020 à 23h08)

La structuration du secteur bancaire Algérien montre clairement que les banques publiques prédominent par l'importance de leurs réseaux d'agence réparties sur tout le territoire national. Le développement du réseau d'agence des banques privées reste limité au nord du pays. Le tableau suivant présente la répartition des agences bancaires par secteur à fin décembre 2017 :

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Tableau N°9: Secteur bancaire Algérien en chiffres

Etablissements	nombre d'agences	% du réseau total	% du total actif
Banques publiques	1145	71%	85,60%
Banques privées	364	23%	14,40%
Etablissements financiers	95	6%	-

Source : rapport 2017 sur l'activité bancaire, Banque d'Algérie

D'après le tableau ci-dessus, le total des guichets d'agences des banques et établissements financiers s'établit à 1604 en 2017 contre 1 577 en 2016. Nous remarquons que les banques publiques prédominent le marché bancaire Algérien avec un pourcentage supérieur à 70%.

À fin décembre 2017, le taux de bancarisation enregistre un guichet pour 26 309 habitants contre 26 189 habitants en 2016. Le ratio population active/guichets bancaire est également resté sans changement important, soit 7 667 personnes en âge de travailler par guichet bancaire en 2017 contre à 7 680 personnes en 2016¹.

3. Analyse de l'activité bancaire :

Cette partie sera réservée à l'évolution de l'activité bancaire durant la période allant de 2015 à 2017². Dans la suite, nous passerons à l'analyse structurelle (ressources/emplois) du secteur bancaire (Banques privées/Banques publiques) ainsi que nous procéderons à l'examen les indicateurs de solidité du secteur bancaire Algérien.

3.1. Analyse structurelle :

Cette analyse englobe l'analyse des activités de collecte des dépôts (les ressources) et l'analyse des activités d'octroi de crédits (les emplois).

3.1.1. Analyse des ressources :

- Evolution des ressources collectées des banques :

Le tableau ci-joint présente l'évolution des ressources bancaires des banques publiques et privés :

¹ Rapport 2017 sur l'activité bancaire, Banque d'Algérie

² Nous avons choisi cette période car le dernier rapport de la Banque d'Algérie a été publié en 2017

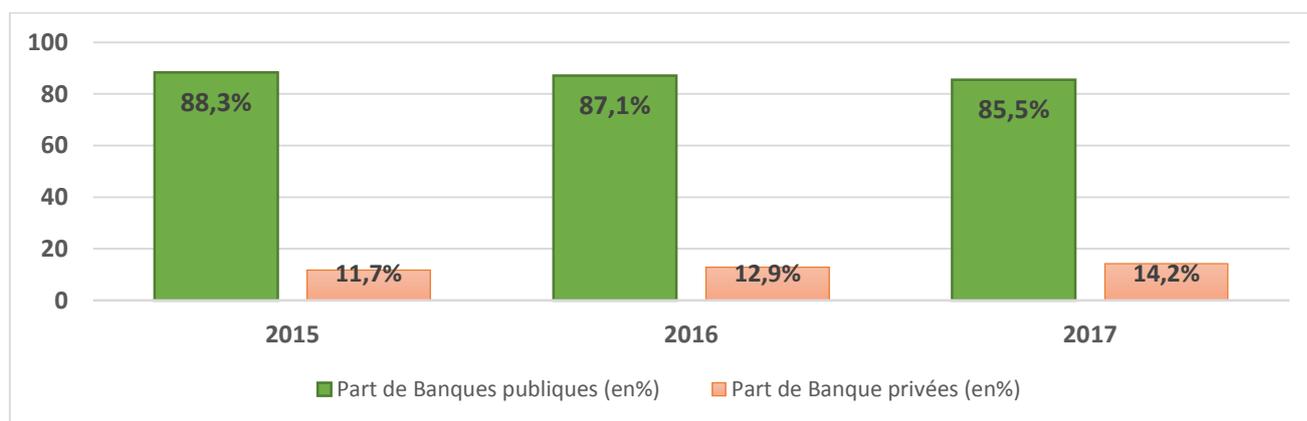
CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Tableau N°10: Répartition des ressources collectées par les banques (%).

	2015	2016	2017
Total de ressources collectées (en milliard DA)	9200,7	9079,9	10232,2
Part de Banques publiques (en%)	88,3	87,1	85,5
Part de Banque privées (en%)	11,7	12,9	14,2

Source : rapport sur l'activité bancaire 2017, Banque d'Algérie, P 56.

Figure N°4: Répartition des ressources collectées par les banques (%).



Source : Elaboré sous-Excel à partir des données du rapport annuel de la BA, 2017.

D'après la figure et le tableau ci-dessus, nous remarquons que les ressources collectées par les banques Algériennes ont enregistré une baisse de 1,3% sur la période 2015-2016. À fin décembre 2017, les ressources des banques s'élèvent à 10 232,2 milliards DA (une augmentation de 12,7%). Cette augmentation est justifiée par la forte hausse des prix du pétrole. Ainsi, la part des ressources collectées par les banques publiques prévaut toujours à plus de 85% du total des ressources collectées par les banques.

- **Evolution des ressources collectées par nature des dépôts :**

Le tableau ci-dessous décrit l'évolution des ressources collectées par nature des dépôts : les dépôts à vue, les dépôts à terme et les dépôts en garanties.

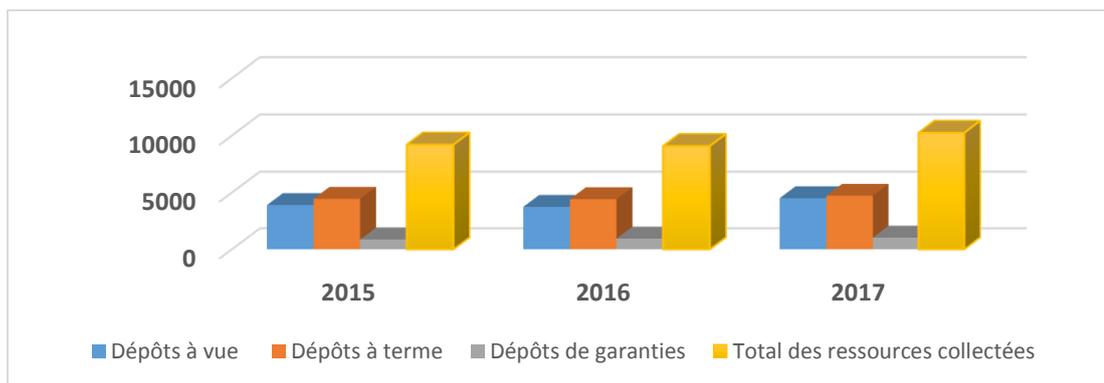
Tableau N°11 : Evolution des ressources collectées par nature des dépôts

	2015	2016	2017
Dépôts à vue	3891,7	3732,2	4499
Dépôts à terme	4443,4	4409,3	4708,5
Dépôts de garanties	865,6	938,4	1024,7
Total des ressources collectées	9200,7	9079,9	10232,2

Source : rapport sur l'activité bancaire 2017, Banque d'Algérie, P 56.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Figure N°5 : Evolution des ressources collectées par nature des dépôts



Source : Elaboré sous-Excel à partir des données du rapport annuel de la BA, 2017

Sur la base de la figure citée ci-dessus, nous pouvons constater que les dépôts à vue et dépôts à terme sont la ressource principale des banques Algériennes.

Après la baisse de 2,3% enregistrée en 2016, l'encours des dépôts à vue et dépôts à terme collectés par les banques a nettement progressé, à hauteur de 13,1 %, passant de 8141,5 milliards de dinars en 2016 à 9207.5 milliards de dinars à fin 2017. Ceci peut s'expliquer par l'augmentation de prix du baril du pétrole durant l'année, sachant que les dépôts du secteur des hydrocarbures sont principalement des dépôts à vue.

Par ailleurs, les dépôts reçus en garantie des engagements par signature (crédits documentaires, avals et cautions) ont augmenté de 9,2 % en 2017.

Nous concluons que toute diminution ou augmentation des ressources des banques, dépend principalement de la fluctuation de prix du baril du pétrole.

3.1.2. Analyse des emplois :

- **Evolution des crédits distribuée par maturité :**

Le tableau ci-dessous décrit l'évolution des crédits distribués par les banques publiques et privées durant la période 2015-2017 :

Tableau N°12 : Evolution des crédits distribués par maturité (en milliard DA)

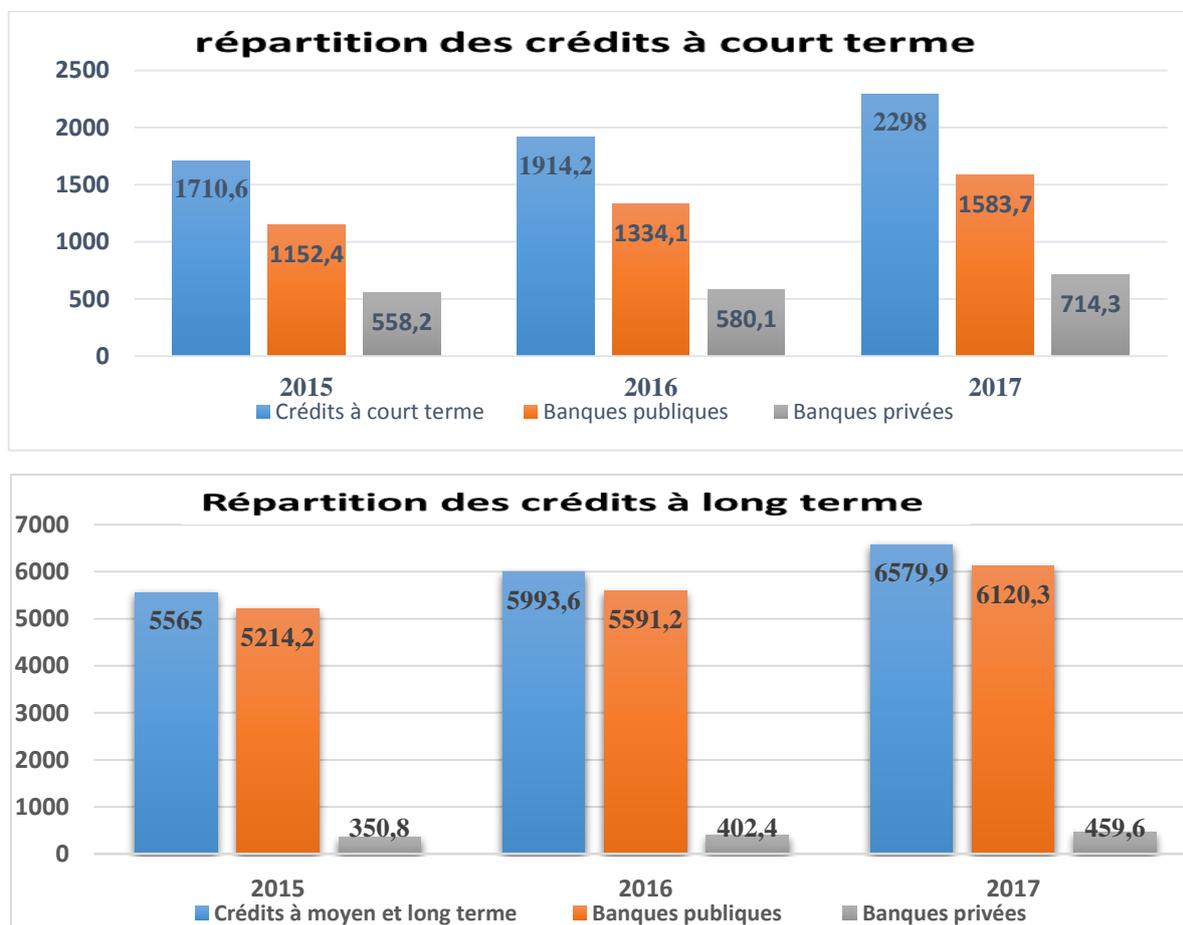
	2015	2016	2017
Crédits à court terme	1710,6	1914,2	2298
Banques publiques	1152,4	1334,1	1583,7
Banques privées	558,2	580,1	714,3

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Crédits à moyen et long terme	5565	5993,6	6579,9
Banques publiques	5214,2	5591,2	6120,3
Banques privées	350,8	402,4	459,6
Total des crédits distribués			
	7275,6	7907,8	8877,9
Part des Crédits à court terme	23,50%	24,20%	25,90%
Part des Crédits à moyen-long terme	76,50%	75,80%	74,10%

Source : rapport sur l'activité bancaire 2017, Banque d'Algérie, P.59.

Figure N°6 : Evolution des crédits distribués par maturité



Source : Elaboré sous-Excel à partir des données du rapport annuel de la BA, 2017

D'après le tableau et les graphiques mentionnés ci-dessus, les crédits distribués (après déduction des créances rachetées par le Trésor public) à l'économie par les banques Algériennes ont augmenté en 2017 par rapport à 2016, soit 8877,9 milliards de DA contre 7907,8 milliards de DA en marquant une progression de 12,3%. Cet accroissement s'explique par la forte

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

augmentation des ressources des banques enregistrée au cours de cette période. De plus, la part des crédits à court terme demeure inférieure à celle des crédits à moyen et long terme.

- **Evolution des crédits distribués par secteur :**

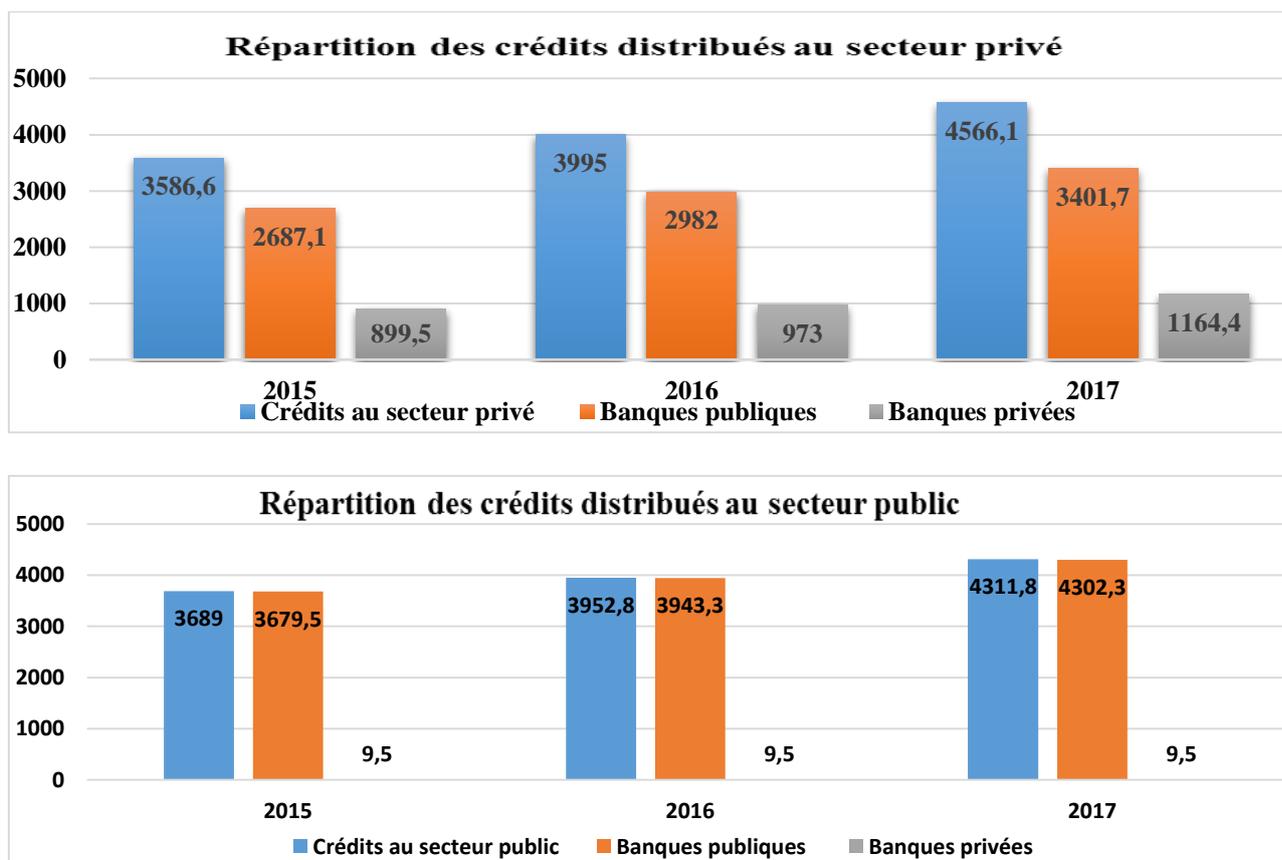
Le tableau ci-après décrit l'évolution des crédits distribués aux secteurs public et privé :

Tableau N°13 : Evolution des crédits distribués par secteur (en milliard DA)

	2015	2016	2017
Crédits au secteur privé	3586,6	3995	4566,1
Banques publiques	2687,1	2982	3401,7
Banques privées	899,5	973	1164,4
Crédits au secteur public	3689	3952,8	4311,8
Banques publiques	3679,5	3943,3	4302,3
Banques privées	9,5	9,5	9,5

Source : rapport sur l'activité bancaire 2017, Banque d'Algérie, P.59.

Figure N°7 : Evolution des crédits distribués par secteur (en milliard DA)



Source : Elaboré sous-Excel à partir des données du rapport annuel de la BA, 2017

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

D'après les deux tableaux et les deux figures, nous pouvons comparer entre les deux secteurs public et privé en matière de répartition des crédits octroyés.

En effet, nous constatons que les crédits distribués aux secteurs publics et privés sont en augmentation continue au cours de la période 2015-2017. Cette augmentation a été estimée à 9% en 2017 contre 7,15% en 2016 dans le secteur public, tandis que le secteur privé a connu une augmentation d'environ de 14,30% en 2017 contre 11.39% en 2016. De plus, nous remarquons que les banques publiques assurent la totalité du financement du secteur public et aussi leur part dans le financement du secteur privé demeure importante. Et cela pour plusieurs raisons :

- ✓ Ancienneté des banques publiques ;
- ✓ Importance du capital de la banque publique ;
- ✓ Importance du réseau d'exploitation des banques publiques : existence de plusieurs points bancaires dans tout le territoire national.

3.2. Analyse de la solidité du secteur bancaire :

Grâce aux différentes réformes, les banques ont amélioré leurs gestions des risques bancaires. Les indicateurs de solidité des banques sont appréciables, en amélioration pour certains et en léger recul pour d'autres.

3.2.1. Analyse de solvabilité des banques Algériennes :

Les banques algériennes sont tenues de se conformer à un certain nombre de règles prudentielles, pour faire face aux risques bancaires (risques de crédit, opérationnel et de marché). C'est ce qu'on appelle le ratio de solvabilité. Le tableau ci-dessous montre l'évolution du ratio solvabilité des banques Algériennes (publiques/privés) durant la période 2015-2017.

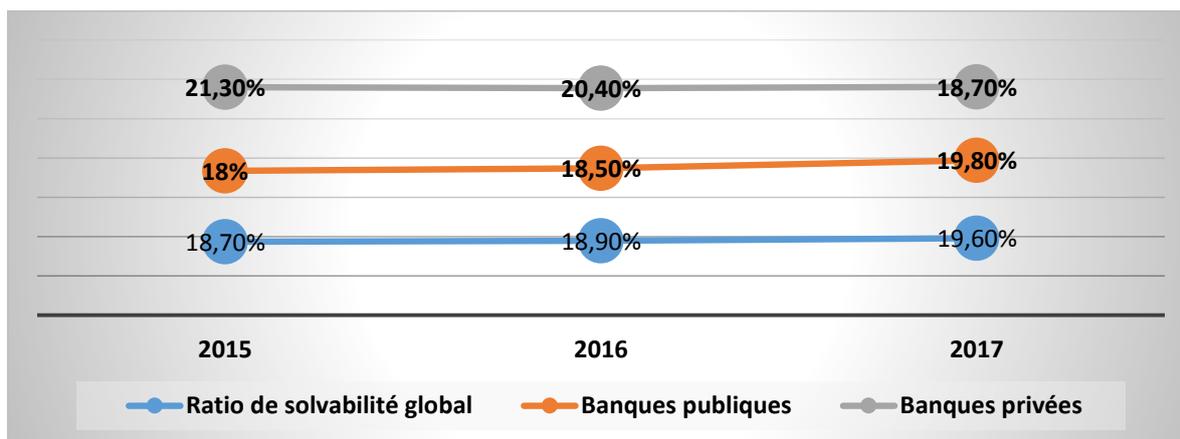
Tableau N°14 : Evolution du ratio solvabilité des banques Algériennes

	2015	2016	2017
Ratio de solvabilité global	18,70%	18,90%	19,60%
Banques publiques	18%	18,50%	19,80%
Banques privées	21,30%	20,40%	18,70%

Source : rapport sur l'activité bancaire 2017, Banque d'Algérie, P.62.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Figure N°8 : Evolution du ratio solvabilité des banques Algériennes



Source : Elaboré sous-Excel à partir des données du rapport annuel de la BA, 2017

D'après les résultats de tableau ci-dessus, le ratio de solvabilité des banques, tant publiques que privées, est nettement supérieur à 9,5% (exigence minimum des fonds propres en Algérie à partir de 2014). De ce fait, nous pouvons dire que le secteur bancaire Algérien est solide en matière de solidité financière. De plus, nous remarquons que les banques privées étrangères enregistrent un taux plus élevé par rapport à la banque publique qui varie entre 18,70% et 21,30%, pour les banques publiques il varie entre 18,70% et 19,60%.

Enfin, nous pouvons constater que la conception du ratio de solvabilité en Algérie est conforme aux dispositions prudentielles quantitatives de Bâle III (ratio de solvabilité doit être supérieur à 10,5%).

3.2.2. Analyse de la liquidité des banques Algériennes :

Les banques doivent respecter en permanence un ratio de liquidité qui doit être supérieur à 100%. Ce ratio peut être calculé par la formule suivante :

$$\text{Ratio de liquidité} = \text{actif courant} / \text{passif exigible}$$

Le tableau ci-dessous montre l'évolution du ratio de liquidité des banques Algériennes (publiques/privés) durant la période 2015-2017.

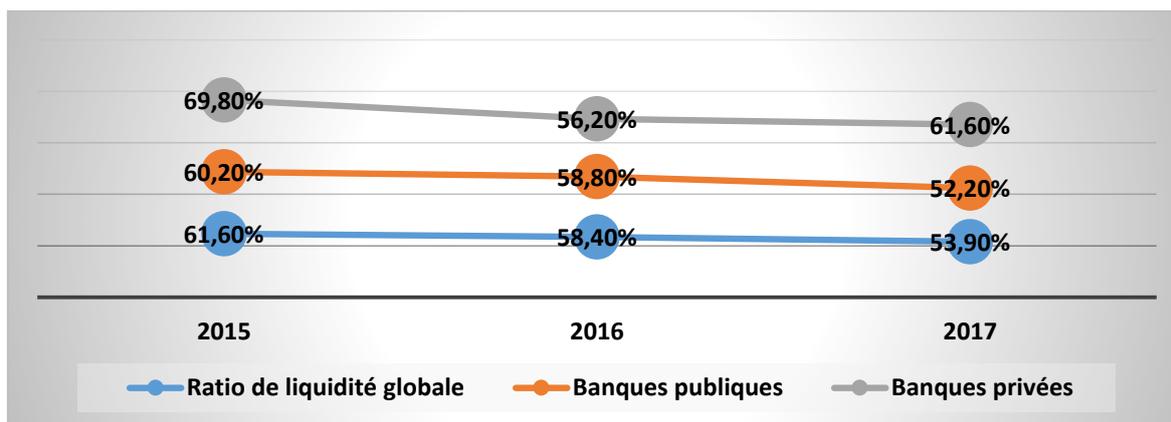
Tableau N°15 : Evolution du ratio de liquidité des banques Algériennes

	2015	2016	2017
Ratio de liquidité globale	61,60%	58,40%	53,90%
Banques publiques	60,20%	58,80%	52,20%
Banques privées	69,80%	56,20%	61,60%

Source : rapport sur l'activité bancaire 2017, Banque d'Algérie, P.62.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Figure N°9 : Evolution du ratio de liquidité des banques Algériennes



Source : Elaboré sous-Excel à partir des données du rapport annuel de la BA, 2017

Le tableau et la figure ci-dessus montrent que la liquidité globale des banques Algériennes est inférieure à 100% pour les années 2015 jusqu'à 2017. Dans la même période, nous remarquons aussi que la situation de la liquidité des banques publiques et privées suit une tendance baissière, qui atteint (61,60%) en 2015 et (58,40%) en 2016 et (53,90%) en 2017. Cette baisse est liée à la croissance plus élevée des passifs à court terme par rapport aux actifs liquides.

En raison de l'épidémie de **Covid-19**, la liquidité globale des banques Algériennes a continué de baisser en 2020, passant de 1557,6 milliards de dinars fins 2018 à 1100,8 milliards de dinars fin 2019, pour atteindre 916,7 milliards de dinars à fin mai 2020, ce qui signifie que la liquidité bancaire a reculé de 184,2 milliards de dinars par rapport à son niveau enregistré à fin 2019¹.

3.2.3. Analyse de la rentabilité des banques Algériennes :

Comme nous l'avons vu dans le deuxième chapitre, les établissements de crédit utilisent souvent deux critères pour exprimer l'évolution de leur rentabilité : le ratio du rendement des fonds propres (Return on Equity, ROE) et le ratio du rendement des actifs (Return on Asset, ROA).

- **Evolution de la rentabilité des fonds propres (ROE) :**

Ce ratio permet de déterminer la capacité des fonds propres de la banque à dégager des profits. Le tableau ci-dessous représente l'évolution du rendement des fonds propres des banques Algériennes (publiques/privés) durant la période 2015-2017.

¹ <http://www.aps.dz> (consulté le 16/10/2020 à 23h01).

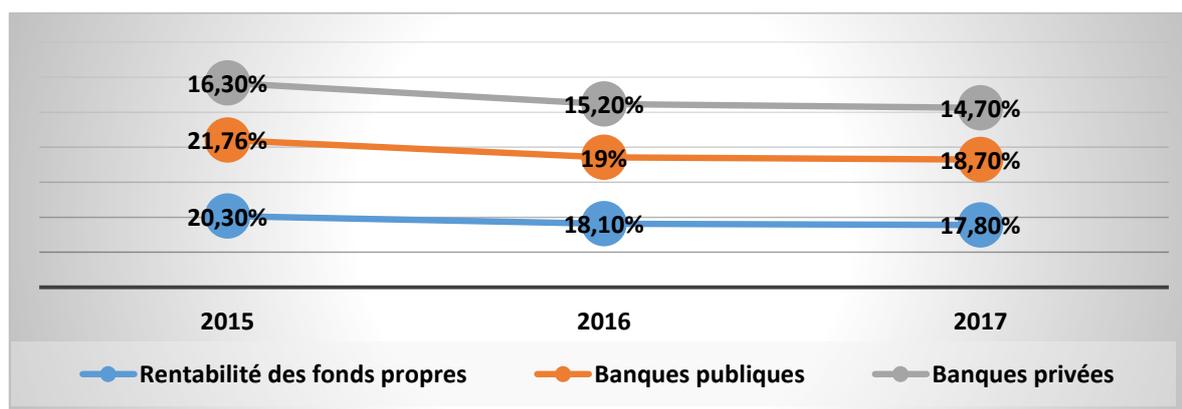
CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Tableau N°16 : Evolution de la rentabilité des fonds propres

	2015	2016	2017
Rentabilité des fonds propres	20,30%	18,10%	17,80%
Banques publiques	21,76%	19%	18,70%
Banques privées	16,30%	15,20%	14,70%

Source : rapport sur l'activité bancaire 2017, Banque d'Algérie, P.64.

Figure N°10 : Evolution de la rentabilité des fonds propres



Source : Elaboré sous-Excel à partir des données du rapport annuel de la BA, 2017

D'après les résultats du tableau ci-dessus, le rendement des fonds propres des banques publiques et privées ont connu des changements d'année en année. Elle se situe entre 18,70% et 21,76% pour les banques publiques et entre et 14,70% et 16,30% durant la période 2015-2017. La baisse de la rentabilité des fonds propres des banques publiques et privées est liée à l'accroissement plus important des fonds propres (notamment les banques publiques) comparativement à celui des résultats.

- **Evolution de la rentabilité des actifs (ROA) :**

Ce ratio permet de déterminer la capacité de la banque à générer des profits à partir de ses actifs. Le tableau ci-dessous représente l'évolution du rendement des actifs des banques Algériennes (publiques/privés) durant la période 2015-2017.

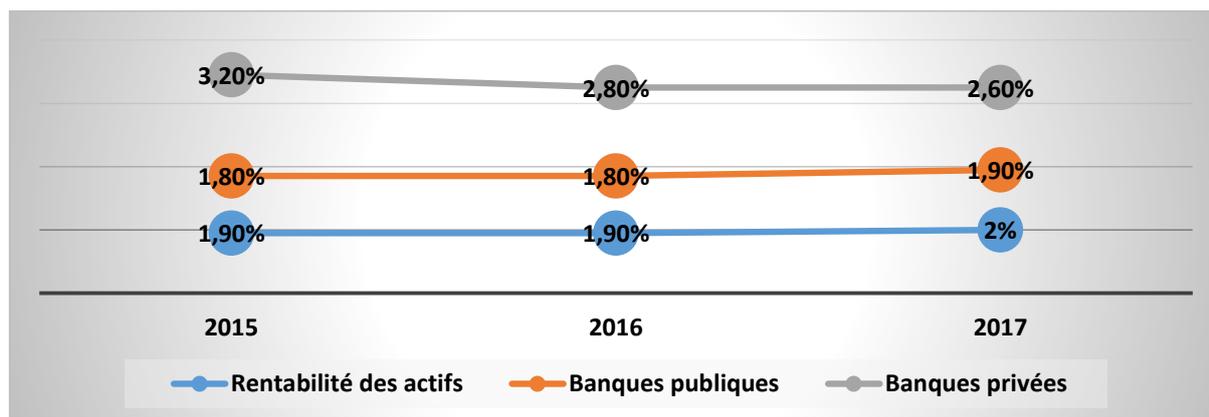
Tableau N°17 : Evolution de la rentabilité des actifs

	2015	2016	2017
Rentabilité des actifs	1,90%	1,90%	2%
Banques publiques	1,80%	1,80%	1,90%
Banques privées	3,20%	2,80%	2,60%

Source : rapport sur l'activité bancaire 2017, Banque d'Algérie, P.64.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Figure N°11 : Evolution de la rentabilité des actifs



Source : Elaboré sous-Excel à partir des données du rapport annuel de la BA, 2017.

D'après les résultats du tableau et la figure ci-dessus, le ROA des banques Algériennes est passé de 1,9% en 2015 à 2% en 2017. Il faut garder ce dernier taux parce qu'il a respecté les normes prudentielles qui exigent un taux supérieur de 1%.

Le rendement des actifs des banques publiques algériennes tourne autour de 1,8% et 1,9% durant la période 2015 - 2017. Il reste inférieur à celui réalisé par les banques privées où le taux rendement de l'actif de banques privées varie entre 2,6% et 3,2% sur la même période.

À la lumière de cette section, le secteur bancaire Algérien a connu une amélioration des indicateurs pendant les deux dernières années mais il reste très en retard par rapport aux standards internationaux. Notre secteur se caractérise par la domination des banques publiques, un manque d'innovation et d'initiatives, accompagné d'un faible taux de bancarisation mais les banques Algériennes restent en mesure de remplir leurs obligations grâce à leur forte solvabilité.

En conséquence, le gouvernement Algérien doit s'adapter aux normes internationales qui permettent d'assurer la viabilité financière du système bancaire et de l'économie en général. Il a aussi l'obligation de construire une entreprise de banque forte et accès sur la satisfaction du client, armé d'une technologie performante et d'une organisation sans failles, ainsi qu'un environnement propice à la concurrence et à la croissance économique.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Section 2 : Investigation méthodologique et analyse des résultats

Après avoir présenté d'une manière synthétique le secteur bancaire Algérien et son organisation actuelle, cette section sera réservée à la présentation de notre étude empirique. De ce fait, nous présentons dans ce qui suit : les aspects méthodologiques de notre étude, les hypothèses, les données, les statistiques descriptives, le modèle d'étude et les interprétations de nos résultats.

1. Méthodologie de recherche :

Cette partie sera consacrée à la présentation de notre échantillon que nous utiliserons dans notre étude, la présentation du modèle et ses différentes variables (variable dépendante et variables explicatives) ainsi que leurs mesures.

1.1. Présentation de l'échantillon d'étude :

Afin d'identifier l'impact des différents mécanismes de gouvernance sur la performance des banques Algériennes, nous allons mener un travail empirique autour d'un échantillon de banques à la fois publiques et privées. Notre échantillon est composé de 12 banques Algériennes, qui sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°18 : L'échantillon d'étude

Les banques publiques	Les banques privées
1. Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR)	7. Arab Banking Corporation (ABC)
2. Banque nationale d'Algérie (BNA)	8. Fransa Bank El-Djazaïr SPA
3. Banque de développement local (BDL)	9. Gulf Bank Algeria (AGB)
4. Banque extérieure d'Algérie (BEA)	10. Trust Bank Algeria
5. Crédit populaire d'Algérie (CPA)	11. The Housing Bank Algérie
6. Caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP-Banque)	12. Al Baraka Bank Algérie

Source : Elaboré par nos soins

En outre, cet échantillon de 12 banques a été choisi pour des raisons de disponibilité d'information. Les données financières et comptables (ROA, total d'actif, ratio de solvabilité, taux d'endettement) ont été collectées à partir des états financiers et des comptes de résultats des banques concernées. Concernant les données relatives à la gouvernance (la taille du CA, la

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

fréquence des réunions, l'indépendance des membres et la dualité), ces dernières ont été collectées manuellement à partir des rapports annuels des banques, qui se trouvent au niveau de l'Inspection générale de la Banque d'Algérie. La période d'étude se situe entre 2008 et 2019 (12 ans), il y a donc un panel de 144 observations.

Le choix de l'année 2008 comme date de début de l'étude n'est pas arbitraire, et cela s'explique par le manque de données dans certaines banques avant l'année 2008.

1.2. Définition des variables et formulation des hypothèses :

Dans les paragraphes suivants, nous nous concentrons sur la présentation des variables de notre recherche afin de formuler les hypothèses nécessaires pour l'étude empirique.

1.2.1. La variable endogène : Mesure de la performance bancaire

La performance bancaire peut être mesurée soit à travers l'indicateur de marché utilisant le cours de bourse (Market to Book Ratio, Price Earning Ratio, Total Shareholder Return, etc.) soit par des indicateurs comptables de type ROE ou ROA¹.

Dans notre étude, nous allons utiliser le ratio de la rentabilité des actifs (**ROA**). Ce ratio se définit par le rapport entre le résultat net de la banque et le total d'actifs de la banque. Il exprime la capacité de la banque à générer des profits à partir de ses actifs.

1.2.2. Les variables exogènes : les variables de la gouvernance

Selon les travaux empiriques, plusieurs variables peuvent expliquer les mécanismes internes et externes de gouvernance. Les variables que nous avons choisies sont les suivantes :

- **La taille du conseil d'administration (Taille CA) :** la TCA est mesurée par le nombre des membres du conseil d'administration. Cette mesure a été utilisée dans les travaux antérieurs de **Sumner et Webb (2005)** et **Pathan (2009)** et **Sabai et Meghouar (2017)**.

Certains chercheurs révèlent qu'un conseil de taille réduite serait plus efficace car il permettrait une meilleure coordination, des décisions plus rapides et une réduction des conflits d'intérêts, **Fourgon et al (2002)**, **Hermalin et Weisbach (2003)** et **Samout et Najia (2016)**. D'autre part, d'autres auteurs ont montré qu'une bonne performance s'accompagne d'un élargissement de la taille du CA, **Adams et Mehran (2003)**, **Coles et al (2008)** et **BELKEBIR, DAANOUNE,**

¹ Hicham SBAI & Hicham MEGHOUAR, (2017), Op.cit, P.178.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

et **MOUALLIM (2018)**. A partir ces études antérieures, nous formulons notre première hypothèse de recherche :

H1 : La TCA a une influence négative sur la performance bancaire.

- **Dualité (DUAL) :** Cette variable concerne le cumul ou non des postes de DG et PCA. Dans notre étude, nous allons utiliser une variable dichotomique (binaire) qui prend la valeur 1 dans le cas de cumul des deux postes et 0 sinon, **Pathan (2009) et Palvia (2011)**. Certaines études ont trouvé que les indicateurs de performance sont plutôt inquiétants lorsque les banques détiennent des structures duales, **Kaymak et Bektas (2008) et Sbai, Meghouar (2017)**. En revanche, d'autres chercheurs ont refusé la séparation des fonctions de PDG/PCA, **Sridharan et Marsinko (1997)**. La deuxième hypothèse est la suivante :

H2 : la dualité des fonctions DG/PCA a un impact négatif sur la performance bancaire.

- **Le nombre (ou fréquence) des réunions du CA :** Selon l'étude de **Rachdi et El Gaied (2009)**, la fréquence des réunions (FREQR) est mesurée par le nombre total des réunions du CA par an.

Certains auteurs prévoient que l'augmentation du nombre de réunions du conseil n'est pas synonyme de l'existence d'une bonne performance financière, **Vafeas (1999)**. En revanche, d'autres recherches montrent que le nombre important des réunions du CA impacte positivement sur la performance des banques car il aide les administrateurs du conseil à discuter et d'échanger des idées sur la stratégie de la banque, **Brick et Chidambaran (2007), Andres et Vallelado (2008) et Liang et al. (2013)**. La troisième hypothèse est la suivante :

H3 : La FREQR du CA a un impact positif sur la performance bancaire.

- **L'indépendance (INDEP) des administrateurs :** Cette variable est mesurée par le rapport entre le nombre d'administrateurs indépendants et le nombre total des administrateurs dans le CA, autrement dit, c'est le pourcentage d'administrateurs indépendants dans le CA, **Gulamhussen et Guerreiro (2009)¹**. Certains auteurs trouvent que la présence d'administrateurs

¹ Gulamhussen M.A., & Guerreiro L. (2009), «The influence of foreign equity and board membership on corporate strategy and internal cost management in Portuguese bank », Management Accounting Research, Vol.20, PP.6-17.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

indépendants dans le CA influence positivement sur la performance des banques car ces administrateurs peuvent protéger les intérêts des actionnaires, **Alexandre et al (2000)** et **Choi et Hasan (2005)**. Cependant, certaines études ont démontré qu'elle existe une relation négative entre la présence des administrateurs externes et la performance bancaire, **Pathan et Faff (2013)** et **Sbai, Meghouar (2017)**. Par conséquent, nous formulons notre quatrième hypothèse de recherche :

H4 : l'indépendance des administrateurs a une influence positive sur la performance bancaire.

- **La concentration de la propriété (CONC)** : cette variable est mesurée par le pourcentage du capital détenu par le principal actionnaire, **Gorton et Schmid (1998)**. Certains travaux ont montré que la concentration de la propriété améliore la performance des banques, **Chen (2001)** et **Godard (2005)**. Par contre, d'autres chercheurs ont signalé une relation négative entre la concentration et la performance, **Crespi et al (2004)** et **SBAI, MEGHOUAR (2017)**. La cinquième hypothèse est la suivante :

H5 : La concentration du capital impacte négativement sur la performance bancaire.

- **Le ratio de solvabilité (SOLV)** : cette variable est mesurée par le rapport entre les fonds propres prudentiels et l'actif du bilan et les engagements hors bilan pondérés aux risques (risque de crédit, risque de marché et le risque opérationnel). Certains auteurs ont constaté que les exigences des fonds propres impactent négativement la performance des banques, **Berger et Di Patti (2006)** et **Barth et al. (2013)**. En revanche, d'autres chercheurs ont montré une relation positive entre les exigences des fonds propres et la performance bancaire, **Fiordelisi et al. (2011)** et **Pessarossi et Weill (2015)**. La sixième hypothèse est la suivante :

H6 : les exigences des fonds propres impactent positivement sur la performance bancaire

1.2.3. Les variables de contrôle :

L'objectif de notre étude est d'identifier la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance des banques Algériennes. De ce fait, il existe d'autres variables de contrôle qui doivent être prises en considération afin de pouvoir conclure cette relation, notamment la

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

taille de la banque (SIZE) et le taux d'endettement (TE). Ces dernières permettent d'éviter les disparités entre les observations et d'améliorer le degré de crédibilité des résultats¹.

- **La taille de la banque (SIZE)** : cette variable est mesurée par logarithme népérien de l'actif total de la banque à la fin de l'exercice comptable. Les chercheurs **Beck et al. (2006)²** et **Pasiouras et al. (2007)³** ont constaté que la taille de la banque a une influence positive sur la performance bancaire. En revanche, d'autres auteurs ont trouvé une relation négative entre ces deux variables, **Wall (1985)** et **Staikouras et al. (2007)**. La septième hypothèse est la suivante :

H7 : la taille de la banque impacte positivement sur la performance bancaire

- **Le taux d'endettement (TE)** : cette variable est mesurée par le rapport entre les dettes totales de la banque et le total de ses actifs, **Fernandez et Arrondo (2005)⁴**. Certains travaux ont signalé une relation positive entre la structure financière et la performance des banques, **Harvey et al. (2002)⁵**. Par ailleurs, d'autres auteurs ont constaté que le niveau d'endettement a un impact négatif sur la performance des banques malaisiennes, **Mkadmi et Halioui (2013)⁶**.

H8 : le niveau d'endettement de la banque a une influence négative sur la performance bancaire.

À travers ce qui est précédé, nous pouvons résumer la définition des variables de notre modèle dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°19 : Description des variables et signes attendus

Identité de la variable	Notation	Définition et mesure	Signes attendus
La variable endogène			
Ratio de rentabilité des actifs	ROA	Le Rapport entre le résultat net d'exploitation et le total d'actifs	/

¹ Raymond-Alain, Thiétart. (2014), « Méthodes de recherche en management », 4ème édition », éditions Dunod, Paris, P.154.

² Beck, T. Demirgüç-Kunt, A. Levine, R. (2006), «Bank concentration, competition, and crises: first results», Journal of Banking and Finance, Vol. 30, PP.70-110

³ Pasiouras, F. Kosmidou, K. (2007), «Factors influencing the profitability of domestic and foreign commercial banks in the European Union», Journal of Finance, Vol2, PP 1-24

⁴ Fernandez C. & Arrondo R. (2005), « Alternative internal controls as substitute of the board of directors», corporate governance: an international review, Vol. 13, N°6, PP. 856-866.

⁵ Harvey C., Lins & K. Roper A. (2002), « the effect of capital structure when expected agency costs are extreme», AFA 2002 Atlanta Meetings.

⁶ Mkadmi J-E. & Halioui K. (2013), « Analyse de l'impact du conseil d'administration sur la performance des banques conventionnelles Malaisiennes», la Revue Gestion & Organisation, N°5, PP.16-26.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Les variables exogènes			
La taille du conseil d'administration	TAILLE CA	Le nombre d'administrateur dans le conseil d'administration	-
Fréquence des réunions	FREQR	Le nombre total de réunions du CA	+
L'indépendance des administrateurs	INDEP	Le rapport entre le nombre d'administrateurs indépendants et nombre total des administrateurs dans le CA	+
Dualité DG/PCA	DUAL	Variable binaire : 1 si les fonctions de PCA et DG sont cumulées, 0 sinon.	-
La concentration de la propriété	CONC	Le pourcentage du capital détenu par le principal actionnaire	-
Le ratio de solvabilité	SOLV	Le rapport entre les fonds propres prudentiels et l'actif du bilan et les engagements hors bilan pondérés aux risques	+
Les variables de contrôle			
La taille de la banque	SIZE	Logarithme népérien de l'actif total de la banque à la fin de l'exercice comptable	+
Taux d'endettement	TE	Le rapport entre les dettes totales de la banque et le total de ses actifs	-

Source : élaboré par nos soins à partir de la revue de la littérature

1.3. Définition du modèle :

Afin de tester les huit hypothèses présentées ci-dessus, nous choisirons une approche quantitative pour examiner la relation entre les mécanismes internes et externes de gouvernance et la performance des banques algériennes. Nous allons donc utiliser un modèle de régression pour les données de panel car notre échantillon se caractérise par la dimension double (individuelle et temporelle). Le choix des données de panel, ou données longitudinales nous permettra de contrôler à la fois l'effet individuel et l'effet temporel¹.

Dans ce cadre, **Sevestre (2002)** a signalé que la qualité d'informations continues dans les données de Panel est très élevée². De plus, **Dormont (2002)** a indiqué que le double dimension des données de panel permet d'augmenter le nombre d'observations et donc le degré de liberté des tests statistiques³. Dans le même sens, **Pirotte (2011)** a montré que les avantages

¹ Goaid M., Sassi S. (2012), « Econométrie des données de panel sous Stata », 1ère édition, Laboratoire d'Economie et de Finance Appliquées, Institut des Hautes Etudes Commerciales de Carthage.

² Sevestre, P., (2002), « Économétrie des données de panel », Edition Dunod, Paris, P.53.

³ Dormont, B., (2002), « Introduction à l'économétrie des données de panel : Théorie et applications à des échantillons d'entreprise », Éditions du CNRS, P.45.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

principaux des données de Panel dominant largement ses inconvénients¹, (Citée par Toumi, 2016).

Par conséquent, le modèle des données de panel s'écrit comme un modèle à double indice² qui prend la forme suivante :

$$Y_{it} = \alpha_0 + \sum \beta_k X_{kit} + U_{it}$$

Avec :

- ✓ **(i,t)** indiquent respectivement la banque et le temps ; $i= 1 \dots 12$, $t = 2008..2019$
- ✓ **Y_{it}** : représente la variable dépendante observée pour l'individu i à la période t
- ✓ **X** : représente le vecteur des variables explicatives ;
- ✓ **β** : vecteur des k coefficients des k variables exogènes ;
- ✓ **α₀** : paramètre constant ;
- ✓ **U_{it}** : terme d'erreur.

En effet, notre choix du modèle a été inspiré des travaux de **Liang et al. (2013)** qui a proposé un modèle pour étudier l'impact des caractéristiques du conseil d'administration (la taille, composition et fonctionnement du conseil) sur la performance des banques chinoises. De ce fait, notre modèle s'écrit comme suit :

$$ROA_{i,t} = \text{Cons} + \beta_1 TCA + \beta_2 \text{FREQ} + \beta_3 \text{INDEP} + \beta_4 \text{DUAL} + \beta_5 \text{CONC} + \beta_6 \text{SOLV} + \beta_7 \text{SIZE} + \beta_8 \text{TE} + U_{i,t}$$

1.4. Estimation du modèle :

Afin d'estimer les paramètres de notre modèle, nous devons d'abord effectuer une analyse statistique descriptive et puis des tests économétriques sur des données du panel.

1.4.1. Analyse statistiques descriptives :

Cette analyse se base sur certains indicateurs descriptifs qui se résument : la moyenne, la valeur maximale et la valeur minimale et l'écart type. Le tableau ci-dessous présente les statistiques descriptives des variables incluses dans notre étude. (**Annexe N°1**)

¹ Pirotte, A., (2011), « Econométrie des données de panel : Théories et applications, Economica, », Collection Corpus, P.78.

² Un premier indice, i, caractérise l'individu (Banque) considéré et le deuxième indice, t, le moment où l'observation a été réalisée

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Tableau N°20 : Statistiques descriptives des variables

Variable	Obs	Mean	Ecart type	Min	Max	CV ¹
ROA	144	1,80%	0,0109	0,02%	6,58%	60,60%
Taille CA	144	7,201389	1,5581	5	10	21,64%
INDEP	144	15,73%	0,1760	0	60%	111,88%
FREQR	144	9,513889	2,5747	3	15	27,06%
CONC	144	81,87%	0,2153	37,60%	100%	26,29%
SOLV	144	30,47%	0,2081	8,13%	115,90%	68,29%
TE	144	62,31%	0,2550	0,19%	92,48%	40,93%
SIZE	144	26,42177	1,6634	23,42999	28,92798	6,30%
ROA (rendement des actifs), Taille CA (taille du conseil d'administration), INDEP (le pourcentage des administrateurs indépendants), FREQR (fréquence des réunions du CA), CONC (concentration de propriété), SOLV (ratio de solvabilité), SIZE (taille de la banque), TE (taux d'endettement), CV (coefficient de variation)						
La variable dichotomique (Dualité)						
Variable	Obs	Modalité	Fréquence	Pourcentage		
DUAL	144	1	77	53,47%		
		0	67	46,53%		

Source : élaboré par nos soins sous Stata 14.2.

D'après le tableau ci-dessus, les statistiques descriptives montrent que les douze banques Algériennes enregistrent, entre 2008 et 2019, un ROA moyen de 1,80% avec un maximum de 6.58%, un minimum de 0.02% et un écart type de 1,09%. Ce dernier est très élevé, ce qui signifie une grande dispersion entre les ROA des banques de notre échantillon (série hétérogène).

D'après la figure ci-dessous (analyse de la performance des banques Algériennes), nous remarquons que les banques privées sont plus performantes que les banques publiques, car ces dernières enregistrent un ROA de moins de 2% à l'exception de la BEA, contrairement aux banques privées qui ont enregistré des taux de performance de 4% à 6%. Cette grande disparité entre les banques (publiques/privées) est due à la mauvaise politique des banques publiques en matière d'octroi de crédits.

Concernant les variables de gouvernance, nous constatons que la taille moyenne du CA est de 7 membres au sein des banques Algériennes. De plus, les administrateurs étrangers représentent pour leur part en moyenne 15,73% de l'ensemble des membres des CA. Ce pourcentage est faible par rapport aux pays voisins, 20,25% en Tunisie (**Ati et Ben Jazia**,

¹ CV = Ecart type/moyenne

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

2009)¹ et 30,96% au Maroc (BELKEBIR, DAANOUNE, et MOUALLIM, 2018)². Ainsi, la fréquence des réunions varie entre 3 et 15 avec une moyenne de 9. Nous remarquons également que le premier actionnaire détient plus de 80 % du capital de la banque en moyenne. Ensuite, 53,47% des banques cumulent les fonctions de PCA et du DG, ce qu'indique que les banques Algériennes de notre échantillon pratiquent une politique de séparation des fonctions moins que les autres pays. Enfin, les banques Algériennes enregistrent un ratio de solvabilité important de 30,47% en moyenne sur la période 2008-2019.

Concernant les variables de contrôle, nous constatons que le taux d'endettement des banques de notre échantillon est élevé, soit 62,31% en moyenne. Ce niveau d'endettement s'explique par l'importance du rôle d'intermédiation financière des banques algériennes. Ceci confirme la spécificité de leurs mécanismes de gouvernance et leurs modes de gestion. En outre, la taille moyenne des banques algériennes, mesurée par le logarithme du total d'actifs est de 26,42177.

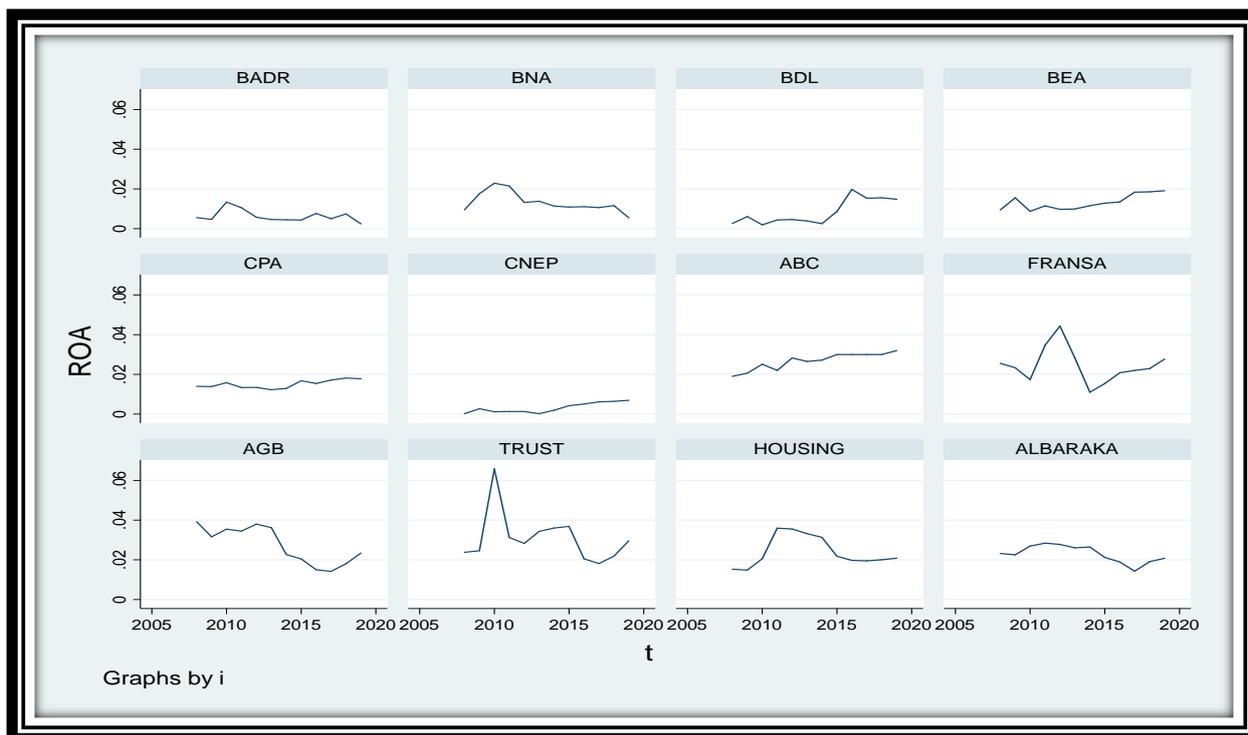
En ce qui concerne le coefficient de variation (CV), ce ratio nous permettra de donner une idée sur le degré d'hétérogénéité des variables. A cet effet, nous notons que les CV sont supérieurs à 15% pour toutes les variables de notre modèle à l'exception la variable « SIZE », indiquant que notre échantillon est hétérogène. Pour confirmer ce constat, nous devons effectuer certains tests économétriques.

¹ Abdessatar ATI & Rachida BEN JAZIA, (2009), « l'impact de la gouvernance sur la performance des banques tunisiennes », Papier de recherche, N°2, P. 5

² Badr BELKEBIR, Rachid DAANOUNE & Isam MOUALLIM, (2018), «Analyse de l'Impact de la Gouvernance sur la Performance : Cas des Banques Marocaines», International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 24, N°4, PP. 756-767.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Figure N°12 : Evolution du ROA des banques (publiques/privées) entre 2008-2019



Source : élaboré par nos soins sous Stata 14.2.

1.4.2. Analyse multi variée :

L'objectif de notre recherche est d'identifier l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques algériennes. En raison de la double dimension temporelle (de 2008 à 2019) et transversale (12 banques) des données, nous avons procédé à une régressions à l'aide de l'économétrie des données de panel.

A cet effet, les paragraphes suivants seront réservés pour identifier et évaluer la multicollinéarité des variables explicatives et effectuer certains tests économétriques afin d'estimer les paramètres de notre modèle.

1.4.2.1. Analyse de la multi colinéarité :

Afin de garantir les résultats de la régression sur les données de panel, nous devons vérifier que les variables explicatives sont indépendantes. Par conséquent, nous allons examiner la matrice des corrélations de Pearson de notre échantillon (**Annexe 2**). Ensuite, nous effectuons le test VIF (Variance Inflation Factor) et calculons la tolérance afin de confirmer les résultats de la matrice des corrélations.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Tableau N°21 : Matrice des corrélations de Pearson

	ROA	Taille CA	DUAL	INDEP	FREQR	CONC	SOLV	TE	SIZE
ROA	1.0000								
Taille CA	-0.3892	1.0000							
DUAL	-0.5101	0.1389	1.0000						
INDEP	0.6308	-0.3350	-0.7869	1.0000					
FREQR	0.3197	-0.2508	-0.3449	0.4197	1.0000				
CONC	-0.6796	0.4204	0.4604	-0.7986	-0.3842	1.0000			
SOLV	0.4505	-0.2680	-0.3495	0.3607	0.1944	-0.3584	1.0000		
TE	-0.0184	0.3934	0.1030	-0.1265	-0.0056	0.1732	-0.2156	1.0000	
SIZE	-0.6714	0.5711	0.6361	-0.7623	-0.4247	0.7488	-0.4894	0.3002	1.0000

ROA (rendement des actifs), Taille CA (taille du conseil d'administration), DUAL (est la dualité des fonctions président / directeur général), INDEP (le pourcentage des administrateurs indépendants), FREQR (fréquence des réunions du CA), CONC (concentration de propriété), SOLV (ratio de solvabilité), SIZE (taille de la banque), TE (taux d'endettement).

Source : élaboré par nos soins sous Stata 14.2.

Ce tableau présente la matrice des corrélations entre les variables de notre étude. Cette matrice montre que la rentabilité des actifs (ROA) est négativement corrélée avec les variables : taille du CA, la dualité, la concentration du capital, taux d'endettement et la taille de la banque. Par ailleurs, la variable dépendante (ROA) est positivement corrélée avec les variables : indépendance, fréquence des réunions et le ratio de solvabilité.

D'autre part, l'examen de la matrice des corrélations de Pearson nous apprend que les variables explicatives ont des coefficients de corrélation inférieurs à 0,8, ce qui correspond à la limite inférieure de laquelle on peut avoir des problèmes de multi-colinéarité, (Kennedy, 2003)¹. La multi-colinéarité indique que l'existence de deux variables fortement corrélées, l'une d'elle doit être remplacée ou éliminé car elles contiennent la même information.

De ce fait, nous concluons que toutes les variables exogènes de notre modèle sont indépendantes (absence de problèmes de multi-colinéarité). Cette conclusion peut être confirmée par le test VIF et le calcul de la tolérance (Annexe 3) qui sont présentés ci-dessous :

¹ Kennedy P. (2003), « A guide to econometrics », 5e édition, The MIT Press, Cambridge, P. 500.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Tableau N°22 : Le test VIF des variables exogènes

Variable	VIF	Tolérance=1/VIF
ROA	7.37	0.135597
Taille CA	4.57	0.218887
DUAL	4.40	0.227323
INDEP	4.06	0.246598
FREQR	1.85	0.540320
CONC	1.34	0.746967
SOLV	1.28	0.779563
TE	1.25	0.801279
Mean VIF	3.26	/

Source : élaboré par nos soins sous Stata 14.2.

Selon M. Becker et al. (2014), lorsque la valeur de VIF est inférieure à 10 et une tolérance supérieure à 0,1, cela signifie qu'il n'y a pas de problème de multi-colinéarité¹. Ainsi, nous notons que les variables explicatives ont des VIF inférieurs à 10 et une tolérance supérieure à 0.1, ce qui confirme notre résultat (absence de problèmes de multi-colinéarité).

1.4.2.2. Les tests économétriques :

Comme nous l'avons mentionné auparavant que notre étude porte sur un échantillon de 12 banques algériennes (6 banques publiques et 6 banques privées) observées au cours de la période 2008-2019. Etant donné que notre modèle combine entre deux dimensions (individuelle et temporelle), nous recourons à une régression sur les données de panel. Ce genre de régression exige le choix entre le modèle à effets fixes et le modèle à effets aléatoires.

À cet effet, nous avons réalisé certains tests économétriques sur les données de panel afin de déterminer la méthode d'estimation appropriée à notre modèle.

❖ Test de présence d'effets individuels :

La première étape consiste à vérifier s'il existe réellement des effets individuels dans nos données. Nous pouvons représenter ces effets à travers le test suivant² :

$H_0 : \alpha_i = \alpha_j$ (le modèle est homogène)

$H_1 : \alpha_i \neq \alpha_j$ (le modèle est hétérogène) Avec : $i \neq j$

¹ Jan. M. Becker, Christian M. Ringle & Marko Sarstedt, Franziska Völkner, (2014), «How collinearity affects mixture regression results », Marketing Letters review, Vol. 10, N°9, P. 08.

² Bourbonnais, R., (2009), « Econométrie », Dunod 7 édition, Paris, P.73.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Sous le logiciel Stata 14.2 (**Annexe 4**), nous avons trouvé (P-value= 0.0000 <5%), ce qui implique le rejet de l'hypothèse nulle qui suppose l'homogénéité, donc notre modèle présente des effets individuels, autrement dit, la structure de notre panel est hétérogène.

La présence d'effets individuels peut également être testée en analysant la variance totale de la variable endogène « ROA ». Cette analyse consiste à calculer la variance inter-individus (between) et la variance intra-individus (within). Le tableau suivant résume les résultats trouvés (**Annexe5**) :

Tableau N°23 : Analyse de la variance totale de la variable ROA

ROA	Ecart type	Variance
Overall	0,0108986	0,000118779
Between	0,009238	8,53406E-05
Within	0,0063248	4,00031E-05

Source : élaboré par nos soins sous Stata 14.2.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la variance inter-individus (Between = 0,0000853) est supérieur à celle intra-individus (Within = 0,00004), ce qui signifie que le modèle inclut des effets individuels.

En partant des deux tests précédents, nous pouvons dire que notre modèle théorique contient des effets spécifiques pour chaque banque.

❖ Les tests de spécification du modèle :

Après avoir constaté qu'il y a un effet individuel dans notre panel. Nous devons maintenant connaître sa nature (effet fixe ou effet aléatoire). Ainsi, la nature d'effet individuel peut être détectée à travers les deux tests suivants :

A. Test d'Hausman :

Le test d'Hausman (1978) est un test de spécification des effets individuels qui permet à choisir entre le modèle à effets fixes (fixed effects) et le modèle à effets aléatoires (random effects). Le premier modèle suppose que l'influence des variables exogènes sur la variable endogène soit identique pour tous les individus, quelle que soit la période considérée¹. Le deuxième modèle suppose que la relation entre la variable endogène et les variables exogènes

¹ Sevestre, P., (2002), Op.cit, P. 85.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

ne soit plus fixe, mais aléatoire, l'effet individuel n'est plus un paramètre fixe, mais une variable aléatoire ($\alpha_{0i} = \alpha_0 + \varepsilon_i$).

L'idée de ce test est de déterminer l'indépendance entre les erreurs et les variables explicatives. De ce fait, ce test repose sur les hypothèses suivantes¹ :

H0 : $E(X_{it}, u_{i,t}) = 0$ (les estimateurs du modèle à erreurs composées sont efficaces.)

H1 : $E(X_{it}, u_{i,t}) \neq 0$ (les estimateurs du modèle à erreurs composées sont biaisés)

Ce test consiste à calculer la distance entre l'estimateur à effet fixe et l'estimateur à effet aléatoire. Sous H0, cette distance suit un khi deux. La valeur calculée de la distance est égale de 8,65 et un p-value de $0,3727 > 5\%$, ce qui permet d'accepter l'hypothèse nulle, ce qui revient à refuser H1 avec un niveau de risque de 5% (**Annexe 6**). De cela, nous concluons qu'il n'y a pas de corrélation entre les variables explicatives et les termes d'erreur.

B. Le test d'effets individuels aléatoires : Test de Breusch et Pagan

La statistique de Breusch-Pagan permet de valider empiriquement le choix du modèle à effets aléatoires. Si le p-value de cette statistique est inférieure au seuil de 5%, les effets aléatoires seront globalement significatifs. Le test s'effectue à travers les hypothèses suivantes :

H0 : $\sigma^2 u = 0$ (Absence d'effets aléatoires)

H1 : $\sigma^2 u \neq 0$ (Présence d'effets aléatoires)

Où $\sigma^2 u$ désigne la variance de l'erreur spécifique à l'individu, $U_i \rightarrow N(0, \sigma^2 u)$.

Les résultats du test présentés en **annexe 7** montrent que le p-value du test est inférieur à 5% ($\text{Prob} > \text{chibar}2 = 0,0441$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle au seuil de 5%. Ce test confirme les résultats du test d'Hausman, ce qui fait la présence d'effets aléatoires.

En partant des deux tests précédents, nous concluons le modèle des effets composés ou aléatoires est le plus adéquat.

❖ Le test d'hétéroscédasticité et d'autocorrélation des erreurs :

D'après les tests précédents, nous allons donc choisir les coefficients du modèle à effet aléatoire, mais nous avons d'autres problèmes au niveau des données de panel qui peuvent modifier la signification de nos coefficients. Ces problèmes sont : le problème

¹ Guide d'économétrie appliquée pour Stata de Estelle Ouelllet, Isabelle Belley-Ferris & Simon Leblond, (2005), Université de Montréal, P.51.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

d'hétéroscédasticité et le problème d'autocorrélation. Par conséquent, nous devons tester l'hétéroscédasticité en effectuant le test de **Breusch-Pagan** et le test de **Wald modifié**. Ensuite, nous procéderons au test d'autocorrélation de **Wooldridge (2002)**, car la négligence de ces deux problèmes affecte la précision des coefficients, ce qui se répercute négativement sur l'interface statistique¹.

À partir de ces trois tests, nous pourrions choisir la méthode de modélisation la mieux adaptée à nos données, et nous choisirons l'une des deux méthodes suivantes :

- ✓ Si les U_i sont homoscédastiques, non auto-corrélées, nous appliquerons la méthode des Moindres Carrés Ordinaires (MCO) ;
- ✓ Si les U_i sont hétéroscédastiques et/ou auto-corrélées, nous choisirons la méthode des Moindres Carrés Généralisés (MCG).

En effet, l'hétéroscédasticité a été détectée par les deux tests suivants :

➤ **Test de Breusch-Pagan :**

Le test de Breusch - Pagan ou test du multiplicateur de Lagrange permet de vérifier que notre modèle dispose des erreurs homoscédastiques ou hétéroscédastiques intra-individus.

L'idée de ce test est de vérifier si la variance du carré des résidus est constante pour le même individu. Il s'effectue à travers les hypothèses suivantes :

H0 : $\sigma^2_{u_t} = \sigma^2$, les erreurs sont homoscédastiques,

H1 : $\sigma^2_{u_t} \neq \sigma^2$, les erreurs sont hétéroscédastiques.

Les résultats du test présentés en **annexe 8²** montrent que le p-value relative à la statistique F est inférieur à 5% ; **{F (7, 136) = 1184.23}** et **{Prob > F = 0.0000}**. Ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle au seuil de 5%, et nous indiquons qu'il existe un problème d'hétéroscédasticité intra-individus entre les erreurs.

➤ **Le test de Wald modifié :**

Ce test permet de vérifier que notre modèle dispose des erreurs homoscédastiques ou hétéroscédastiques inter-individus. Il vérifie si la variance du carré des résidus est la même pour tous les individus.

¹ Pirotte, A., (2011), op.cit., P.85.

² Nous avons éliminé la variable indicatrice DUAL car elle ne peut pas être responsable de l'hétéroscédasticité (car c'est une variable dont les valeurs valent 1 et 0 qui n'est pas liée à la variance de l'erreur).

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

Sous le logiciel Stata 14.2 (**Annexe 9**), nous avons trouvé que le p-value est inférieur à 5%, ($\text{Prob} > \text{chibar2} = 0.0000$). Ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle au seuil de 5%, et nous indiquons qu'il existe un problème d'hétéroscédasticité inter-individus entre les erreurs.

De ces deux tests précédents, nous concluons que notre modèle souffre du problème d'hétéroscédasticité intra-individus et inter-individus. Par la suite, afin de vérifier l'autocorrélation des erreurs, nous appliquons le test de Wooldridge.

➤ Le test de Wooldridge :

Ce test permet de vérifier si les erreurs sont auto corrélées de forme autorégressive (AR1). L'autocorrélation des erreurs peut être observée pour plusieurs raisons : instabilité des coefficients, absence d'une variable importante ou la mauvaise spécification du modèle¹. Il a été détecté par le test de Wooldridge. Ce dernier est basé sur les hypothèses suivantes :

H0 : l'absence d'autocorrélation des erreurs de forme AR1

H1 : les erreurs sont auto-corrélées de forme AR1.

Sous le logiciel Stata 14.2 (**Annexe 10**), nous avons trouvé que le p-value relative à la statistique F est inférieur à 5% ; **{F (1, 11) = 19,865} et {Prob > F = 0.0010}**. Ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle au seuil de 5%, et nous indiquons qu'il existe un problème d'autocorrélation des erreurs d'ordre 1.

A partir de ces différents tests économétriques, nous concluons que notre modèle souffre de deux problèmes à savoir, hétéroscédasticité et autocorrélation des erreurs. Afin de corriger ces deux problèmes, nous recourons à la méthode des Moindres Carrés Généralisés (MCG).

2. Discussion et analyse des résultats :

Comme nous l'avons signalé auparavant que la méthode la plus appropriée est la méthode des Moindres carrées Généralisées (MCG). Toutefois, les chercheurs **Beck et Katz (2011)** ont signalé que cette méthode tend à surestimer la signification des coefficients. De ce fait, ces deux chercheurs ont proposé la méthode d'Erreurs Standards Corrigées des données de panel (Panel Corrected Standard Error, PCSE)². Cette dernière nous permet de corriger les problèmes que nous avons trouvés dans notre modèle (hétéroscédasticité et autocorrélation des erreurs) et d'obtenir des résultats plus robustes. Les résultats de la régression utilisant la

¹ Bourbonnais, R., (2009), op.cit., P.124.

² Nathaniel Beck1 and Jonathan N. Katz. (2011), «Modeling Dynamics in Time-Series–Cross-Section Political Economy Data », Review of Political Science, Vol.14, N°1, P.341.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

méthode d'Erreurs Standards Corrigées des données de panel sont présentés dans le tableau ci-dessous (Annexe 11) :

Tableau N°24 : Résultats de la régression linéaire des données de panel et validations des hypothèses

ROA	Coef	Std. Err	Signe attendu	validée/rejetée
Taille CA	- 0,001048***	0,000342	-	validée
DUAL	- 0,0055389***	0,0020603	-	validée
INDEP	- 0,0104159	0,0093198	+	rejetée
FREQR	- 0,0001361	0,0002082	+	rejetée
CONC	- 0,0244741***	0,0083065	-	validée
SOLV	0,0089894**	0,003765	+	validée
SIZE	- 0,0012228*	0,0007023	+	rejetée
TE	0,009487***	0,0013567	-	rejetée
Constante	0,0751232***	0,0142047	/	/
R-squared = 59,87%		*** significatif au seuil de 1%		
Wald chi2 (8) = 255,18		** Significatif au seuil de 5%		
Prob >chi2 = 0.0000***		* Significatif au seuil de 10%.		
ROA (rendement des actifs), Taille CA (taille du conseil d'administration), DUAL (est la dualité des fonctions PCA / DG), INDEP (le pourcentage des administrateurs indépendants), FREQR (fréquence des réunions du CA), CONC (concentration de propriété), SOLV (ratio de solvabilité), SIZE (taille de la banque), TE (taux d'endettement).				

Source : élaboré par nos soins sous Stata 14.2.

Le tableau ci-dessus représente les résultats de la régression sur les données de panel, qui sont obtenus en prenant le ROA comme variable endogène (dépendante), les autres variables de la gouvernance comme variables exogènes (indépendantes) et deux variables de contrôles.

L'examen de ces résultats se fera en deux phases, à savoir, nous étudions d'abord la significativité globale ou la qualité de l'ajustement du modèle, puis nous exposons la significativité de nos variables explicatives et l'interprétation des résultats obtenus.

2.1. La qualité de l'ajustement du modèle :

D'après les résultats de la régression, nous avons constaté que le coefficient de qualité d'ajustement (coefficient de détermination) **R²** est de 59,87%, donc notre modèle dispose une bonne qualité d'ajustement, ce qui nous permet d'indiquer que nos variables de gouvernance expliquent bien la performance des banques algériennes. En outre, le test de Wald Chi 2 montre que notre modèle est largement significatif au seuil de 1% (Prob > chi2 = 0,0000), confirmant

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

que les variations de la variable endogène (ROA) sont adéquatement expliquées par les variables explicatives.

2.2. La significativité des variables et interprétations des résultats :

• Taille du conseil d'administration « Taille CA » :

Les résultats du modèle montrent que la variable exogène « Taille CA » mesurée par le nombre d'administrateur au sein du CA, a un impact négatif et significatif au seuil de 1% sur la performance des banques algériennes mesurée par ROA, donc l'augmentation de la taille du CA entraîne une diminution de la performance bancaire. Ce résultat est conforme avec la théorie d'agence soutenant que les conseils d'une taille importante favoriseront la domination des dirigeants et augmenteront les conflits d'intérêt entre les administrateurs et les managers (**Gary et Gleason, 1999**)¹. De plus, Ceci peut être expliqué par le fait que l'efficacité des CA et l'expertise de chaque membre sont plus importantes que l'accroissement des problèmes de communication, de coordination et de prise de décision. En effet, le résultat de notre étude est cohérent avec ceux de **Pathan (2009)**, **Samout et Najia (2016)** et **Sabai et Meghouar (2017)**. Et contredit ceux de **Coles et al (2008)** et **BELKEBIR et al (2018)**.

A partir de notre résultat, nous recommandons aux banques algériennes de réduire la taille de leurs conseils d'administration.

• Dualité « DUAL » :

En outre, nous avons trouvé que la variable exogène « DUAL » a une influence négative et significative au seuil de 1% sur la performance des banques algériennes mesurée par ROA, ce qui confirme notre hypothèse. Ce résultat est cohérent avec la théorie positive d'agence (**Jensen, 1993**) qui considère que ce cumul des postes augmente les coûts d'agence tels que : les conflits d'intérêts, l'impartialité du contrôle, l'asymétrie d'informations et l'ambiguïté des responsabilités), ce qui conduit à affaiblir l'efficacité du CA et donc à diminuer la performance des banques. En effet, le résultat de notre étude corrobore avec ceux de **Kaymak et Bektas (2008)**, **Sbai, Meghouar (2017)** et **BELKEBIR et al (2018)**.

A partir de notre résultat, nous recommandons aux banques algériennes notamment les banques publiques de séparer les fonctions de PCA/DG (contrôle et décision).

¹ Gary Simpson W. & Gleason A. (1999), "Board structure, ownership and financial distress in banking firms", International Review of Economics and Finance, Vol.8, N°3, p.281-292.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

- **L'indépendance des administrateurs « INDEP » :**

Contrairement à notre hypothèse, le coefficient de la variable exogène « INDEP » est négatif mais non significatif au seuil de 10%. Cela nous permet de signaler que la présence des administrateurs externes dans les conseils d'administration des banques algériennes ne possède aucun effet sur leurs performances. Autrement dit, l'indépendance des membres du CA n'est pas donc un déterminant de performance des banques en Algérie. De plus, le signe négatif peut être expliqué par le rôle faible et limité joué par les administrateurs étrangers en raison de la forte concentration de la propriété dans les banques de notre échantillon. Ainsi, le résultat de notre étude est conforme avec celui d'**Adams et Mehran (2003)**. A l'opposé à notre résultat, certains travaux de recherches considèrent que la présence des administrateurs étrangers a un effet soit positif soit négatif sur la performance bancaire mesurée par le ROA.

A partir de notre résultat, nous pouvons conclure que l'efficacité du CA ne dépend pas du pourcentage d'administrateurs externes existant dans le CA.

- **Fréquence des réunions du CA « FREQR » :**

Egalement le coefficient de la variable indépendante « FREQR » est négatif mais non significatif au seuil de 10%. Cela nous permet de signaler que l'amélioration de la performance des banques algériennes n'est pas liée au nombre des réunions du CA. De plus, l'effet négatif peut s'expliquer par les coûts élevés et les dépenses engagées pour ces réunions (frais de préparation, rémunération).

En effet, le résultat de notre étude est conforme avec celui de **Vafeas (1999)** qui prévoit que l'augmentation du nombre des réunions du CA n'est pas un synonyme de l'existence d'une bonne performance financière. Contrairement à notre résultat, certaines études montrent que le nombre des réunions du CA a un impact soit positif soit négatif sur la performance bancaire mesurée par le ROA.

- **La concentration de la propriété « CONC » :**

Conformément à notre hypothèse, la variable indépendante « CONC » mesurée par le pourcentage du capital détenu par le principal actionnaire, a un impact négatif et significatif au seuil de 1% sur la performance des banques algériennes mesurée par ROA, donc les banques ayant un capital moins concentré sont les plus performantes que les banques à capital concentré. Ce résultat confirme la grande disparité entre les banques publiques (possédant un capital concentré de 100%) et les banques privées (possédant un capital moins concentré), car nous

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

avons constaté que les banques privées sont plus performantes que les banques publiques pendant toute la période d'étude.

En effet, le résultat de notre étude est conforme avec ceux de **SBAI, MEGHOUAR (2017)** et **Mamatzakis et al. (2017)**¹ qui prévoient que la concentration du capital peut augmenter le risque d'abus du pouvoir de la part des grands actionnaires majoritaires. . Et contredit ceux de **Chen (2001)** et **Caprio et al (2007)**².

A partir de notre résultat, nous recommandons aux banques algériennes notamment les banques publiques à réduire le pourcentage du capital détenu par l'actionnaire majoritaire.

- **Le ratio de solvabilité « SOLV » :**

En ce qui concerne la réglementation des fonds propres exprimée par le ratio de solvabilité, les résultats montrent que la variable exogène « SOLV » a une influence positive et significative au seuil de 5% sur la performance des banques algériennes mesurée par ROA, ce qui confirme notre hypothèse. Ce résultat peut être expliqué par le fait que les fonds propres plus importants réduisent l'aléa moral entre les actionnaires et les déposants, c'est-à-dire que les exigences des fonds propres élevées obligent les dirigeants à éviter de prendre des décisions excessivement risquées. En effet, le résultat de notre étude est conforme avec ceux de **Fiordelisi et al. (2011)**, **Pessarossi et Weill (2015)** et **SBAI, MEGHOUAR (2017)**, mais il contredit les résultats d'autres travaux de recherche tels que : **Berger et Di Patti (2006)** et **Barth et al. (2013)**.

- **Taille de la banque « SIZE » :**

A l'opposé de notre hypothèse, la variable de contrôle « SIZE » mesurée par logarithme népérien du total des actifs de la banque, a une incidence négative et significative au seuil de 10% sur la performance des banques en Algérie. Le signe négatif montre que les banques de petite taille se caractérisent par un niveau de performance plus élevé comparativement aux banques de grande taille. Ce résultat s'explique par le fait que plus la banque est grande, plus elle est difficile de la gérer.

¹ Mamatzakis, Emmanuel and Zhang, Xiaoxiang and Wang, Chaoke. (2017), « Ownership structure and bank performance: An emerging market perspective », Munich Personal REPEC Archive, P.30-31.

² CAPRIO G., LEAVEN L., LEVINE R. (2007), « Governance and bank valuation », Journal of Financial Intermediation, vol. 16, no. 4, P. 584-617.

CHAPITRE 3 : LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE

En effet, le résultat de notre étude est conforme avec ceux de **Staikouras et al. (2007)** et **Kasman (2010)**¹, qui ont constaté que les banques de petite taille peuvent résister à des conditions économiques difficiles, mais il contredit avec les résultats d'autres travaux de recherche tels que : **Beck et al. (2006)** et **Pasiouras et al. (2007)**.

- **Le taux d'endettement « TE » :**

Les résultats montrent également que la variable de contrôle « TE » mesurée par le rapport entre les dettes totales de la banque et le total de ses actifs, a un effet positif et significatif au seuil de 1% sur la performance des banques en Algérie. Cette corrélation positive peut s'expliquer par le rôle important des créanciers (déposants) qui peuvent limiter les dirigeants à utiliser les fonds propres de la banque dans des investissements non rentables. Par conséquent, l'endettement contribue à réduire les coûts d'agence, ce qui augmente la performance de la banque. En effet, notre résultat est conforme avec ceux de **Harvey et al. (2002)** et **SBAI, MEGHOUAR (2017)**, mais d'autres chercheurs ont trouvé une relation inverse que nous avons constaté (une relation négative entre le niveau d'endettement et la performance bancaire), tel que : les travaux de **Mkadmi et Halioui (2013)**.

Conclusion :

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons étudié empiriquement, au niveau du troisième chapitre, l'effet des mécanismes internes (les caractéristiques du CA, la structure de propriété) et externes (la réglementation prudentielle) de gouvernance sur la performance économique, mesurée par la rentabilité des actifs « ROA » des 12 banques Algériennes (publiques/privées) durant la période 2008 à 2019.

D'après notre analyse empirique, nous avons trouvé que les variables représentant la taille du CA, la dualité, la concentration du capital et la taille de la banque ont un impact statistique significatif et négatif sur la performance des banques en Algérie, alors que les variables représentant le ratio de solvabilité et le ratio d'endettement ont un effet statistique significatif positif sur la performance bancaire. En revanche, les deux caractéristiques du CA (la présence des administrateurs indépendants et le nombre des réunions) ont un impact négatif mais statistiquement non significatif sur la performance bancaire. Donc, nous concluons que la présence des administrateurs externes et le nombre des réunions ne sont pas des déterminants de performance pour les banques en Algérie.

¹ Kasman, A. (2010), «Consolidation and Commercial bank net interest margins: evidence from the old and new European Union members», journal Economic Modelling, Vol. 3, PP.3-56

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

Depuis les travaux de **Berle et Means (1932)**, la notion de gouvernance d'entreprise a beaucoup évolué dans les débats autour de la problématique des intérêts en présence. Ainsi, plusieurs travaux de recherche sont portés sur la gouvernance d'entreprise en générale et particulièrement la gouvernance dans les institutions financières, mais très peu de recherches se sont intéressées au lien entre la gouvernance bancaire et la performance des banques.

En effet, la gouvernance bancaire a été remise en cause après l'émergence des crises financières (la crise des subprimes et la crise de la dette publique Grecque) qui ont conduit à la faillite de nombreuses banques dans certains pays.

L'Algérie, comme tous les pays, a introduit un ensemble de réformes bancaires, essentiellement celle de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit. Ces réformes visent à améliorer le contrôle et la supervision au sein des banques Algériennes. En 2003, malgré ces réformes, le secteur bancaire Algérien a connu la liquidation de certaines banques privées, notamment celles d'El-Khalifa Bank et la Banque commerciale et Industrielle d'Algérie (BCIA). Ces scandales ont mis en évidence la problématique de la gouvernance bancaire en Algérie.

Concernant la performance bancaire, cette notion a été définie par plusieurs chercheurs de différentes manières. Elle peut être définie comme le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une banque. Autrement dit, une banque performante doit être à la fois efficace et efficiente. Ensuite, la littérature nous a montré que la performance bancaire a été mesurée à travers deux grandes approches, à savoir : l'approche structurelle qui est basée sur les méthodes paramétriques et les méthodes non paramétriques ou l'approche non structurelle qui est basée sur un certain nombre d'indicateurs comptables (la méthode des SIG et la méthode des ratios).

Dans ce cadre, notre travail de recherche avait pour ambition de contribuer à faire progresser la connaissance de la gouvernance bancaire, ses mécanismes internes et externes et son impact sur la performance des banques Algériennes. De ce fait, nous avons essayé de répondre à la problématique intitulée : « **Comment les mécanismes internes et externes peuvent-ils influencer sur la performance des banques Algériennes ?** »

Afin de répondre à cette problématique, nous avons structuré notre étude autour de trois chapitres. Dans les deux premiers chapitres, nous avons examiné la revue de la littérature afin de comprendre le concept de gouvernance bancaire et ses mécanismes. Par la suite, nous avons présenté la littérature théorique et empirique qui traite la relation entre les mécanismes de

CONCLUSION GENERALE

gouvernance et la performance bancaire. Cette revue de la littérature nous a permis de formuler les hypothèses que nous avons testées dans le troisième chapitre, en utilisant une modélisation des données de panel d'un échantillon de 12 banques Algériennes sur la période 2008-2019.

À partir de notre investigation empirique, nous avons trouvé que les banques Algériennes enregistrent une performance moyenne de 1,80%, et que les banques privées sont plus performantes que les banques publiques, car ces dernières enregistrent un ROA inférieur à 2% à l'exception de la BEA, contrairement aux banques privées qui ont enregistré des taux de performance compris entre 4% et 6%. En outre, les CA des banques étudiées se caractérisent par une taille assez élevée, bien que le pourcentage des administrateurs externes soit très faible atteignant 15,73% en moyenne. De plus, la majorité des banques de notre étude, notamment celles publiques, adoptent le cumul des fonctions de PCA/DG (dualité). Concernant la structure de propriété, ces banques se caractérisent également par une forte concentration du capital. En termes de solvabilité, nous avons constaté que les banques Algériennes sont très solvables face aux différents risques bancaires (risque crédit, risque marché et le risque opérationnel).

La validation empirique montre que la taille du CA, la dualité, la concentration du capital et la taille de la banque ont des effets statistiques significatifs et négatifs sur la performance bancaire mesurée par (ROA). D'autre part, le ratio de solvabilité et le ratio d'endettement ont des effets statistiques significatifs et positifs sur la performance bancaire mesurée par (ROA). Toutefois, nos résultats ont montré que la présence des administrateurs indépendants et la fréquence des réunions n'impactent nullement à la performance des banques Algériennes.

À la lumière de nos résultats, nous avons trouvé que l'effet des mécanismes de gouvernance sur la performance bancaire présente des résultats divergents par rapport à la littérature théorique et empirique présentées dans les deux premiers chapitres. Cela nous permet de confirmer que les modèles de gouvernance adoptés au niveau des banques dépendent principalement des caractéristiques des systèmes bancaires de chaque pays.

De même, les résultats de notre recherche apportent un éclairage intéressant sur le rôle des composantes du CA et la concentration du capital en tant que mécanismes interne et la réglementation des fonds propres en tant que mécanisme externe de gouvernance dans l'amélioration de la performance des banques Algériennes.

À l'issue de notre recherche, nous pouvons apporter quelques suggestions et recommandations afin d'améliorer le niveau de performance des banque en Algérie :

CONCLUSION GENERALE

En effet, le conseil d'administration présente un rôle important dans le processus de contrôle et surveillance des dirigeants. Par conséquent, cet organe de contrôle devrait avoir des administrateurs compétents afin que la valeur ajoutée de chaque membre soit plus importante que l'accroissement des problèmes de communication, de coordination et de prise de décision.

En ce qui concerne les banques publiques Algériennes, les postes de président du conseil d'administration et de directeur général devraient être séparés afin de réduire les coûts d'agence évoqués par le chercheur **Jensen (1993)**. De plus, elles devraient réduire le pourcentage du capital détenu par l'actionnaire majoritaire (l'Etat).

Au terme de notre travail, il est nécessaire de souligner certaines difficultés quant à la contrainte du temps, le manque des documents et la difficulté de collecter des données indispensables qui facilitent l'accomplissement de notre travail. Cependant, nous avons pu consacrer l'intégralité de notre effort pour surmonter ces obstacles et atteindre nos objectifs.

Par ailleurs, ce travail de recherche présente, comme toute autre étude, certaines limites. La première est inhérente à la pertinence des résultats que nous avons trouvés vu le nombre limité de banques de notre échantillon (12 banques), puisque nous nous sommes uniquement appuyés sur les banques qui ont publié leurs rapports annuels. La deuxième limite de notre travail est relative aux variables de gouvernance étudiées car nous n'avons pas pu tenir compte d'autres mécanismes internes (les différents comités : d'audit, de risques, de nomination et de rémunération, la présence des investisseurs institutionnels) et externes (le ratio de liquidité) à cause du manque des données.

En conclusion, ce travail pourrait être approfondi, en recourant à un échantillon plus large (toutes les banques du secteur bancaire Algérien) et en prenant en compte les variables de gouvernance que nous n'avons pas utilisées dans notre étude.

Bibliographie

❖ Articles et ouvrages :

- ✓ A. BOURGUIGNON, (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269.
- ✓ A. BOURGUIGNON, (1997), « Performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », édition Economica.
- ✓ Abdessatar ATI & Rachida BEN JAZIA, (2009), « l'impact de la gouvernance sur la performance des banques tunisiennes », Papier de recherche, N°2.
- ✓ Adams, R. & Ferreira, D., (2007), « A theory of friendly boards », Journal of Finance, vol. 62.
- ✓ Adams, R.B. and Mehran, H., (2003), « Board structure, banking firm performance and the Bank Holding Company organizational form », Federal Reserve Bank of Chicago Proceedings.
- ✓ Agrawal A. & Mandelker G. (1990), « Large shareholders and the monitoring of managers, the case of antitakeover charter amendment », Journal of Financial and Quantitative analysis, Vol. 25.
- ✓ Alexandre H & M. Paquerot, (2000), « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », Finance Contrôle Stratégie, Vol .03, N°02.
- ✓ Anderson, C. & Campbell, T., (2004), « Corporate governance of Japanese banks». Journal of Corporate Finance », Vol. 10
- ✓ Andres, P., Vallelado, E. (2008), « Corporate governance in banking: the role of the board of directors », Journal of Banking and Finance, N°32.
- ✓ Angkinand. A.P, (2007), « Banking, regulation and the output cost of banking crises», Journal of international Markets, Institutions and Money, Vol.11, N°1.
- ✓ Arnaud, S., & Ivan, Z., (2010), « Le risque crédit face à la crise », 4ème édition Dunod.
- ✓ ARUN T. & TURNER J. (2004), « Corporate Governance of Banks in Developing Economies: Concepts and Issues », Corporate Governance: An International Review, Vol. 12, N°03.
- ✓ Arun, T. G. and Turner, J. D., (2004), « Corporate governance of banks in developing economics: Concepts and issues ». Corporate Governance: An International Review, Vol. 12, N°03.

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Badr BELKEBIR, Rachid DAANOUNE & Isam MOUALLIM, (2018), «Analyse de l'Impact de la Gouvernance sur la Performance : Cas des Banques Marocaines», *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 24, N°4.
- ✓ Barth, J. R., Lin, C., Ma, Y., Seade, J. & Song, F. M. (2013), « Do bank regulation, supervision and monitoring enhance or impede bank efficiency? », *Journal of Banking and Finance*, vol 37.
- ✓ Beck, T. Demirgüç-Kunt, A. Levine, R. (2006), «Bank concentration, competition, and crises: first results», *Journal of Banking and Finance*, Vol. 30.
- ✓ Benjamin E. Hermalin & Michael S. Weisbach, (2003); « Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature » ; FRBNY *Economic Policy Review* ; N°02.
- ✓ Berger A. & Di Patti B., (2006), « Capital Structure and Firm Performance: A New Approach to Testing Agency Theory and an Application to the Banking industry », *Journal of Banking and Finance*, 30.
- ✓ Berger, A. N., Clarke, G. R. G., Cull, R., Klapper, L., and Udell, G. F., (2005), « Corporate governance and bank performance A joint analysis of the static, selection, and dynamic effects of domestic, foreign, and state ownership ». *Journal of Banking and Finance*, Vol.29.
- ✓ Berger, A.N, & Humphrey, B. (1997), « Efficiency of financial institutions: International survey and directions of future research», *European Journals of Operational Research*, N°97.
- ✓ Bergeron, H., (2000), «Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? », *Notes de Cours du 21ème CONGRES DE L'AFC*.
- ✓ BOISLANDELLE, (H.M), (1998), « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris.
- ✓ Bonin J., Hasan I. and Wachtel P., (2005), « Bank performance, efficiency and ownership in transition countries », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 29, N°01.
- ✓ Borio Claudio, (2003), « Towards a macroprudential framework for financial supervision and regulation? », *Workshop Regulation Bancaire & Stabilité Financiere*.
- ✓ Bouquin H., (2001), « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 5ème édition, Paris.
- ✓ Bourbonnais, R., (2009), « Econométrie », Dunod 7 édition, Paris.
- ✓ Brick, I.E., Chidambaram, N.K., (2007), «Board Meetings, Committee Structure, and Firm Performance», *Social Science Research Network*

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Brickley J.A, Coles J.L & Jarrell G., (1997), « Leadership structure: separation the CEO and chairman of the boards », *Journal of Corporate Finance*, N° 03.
- ✓ Brook.Y & Henderschott .R J. & Lee.D, (2000), « Corporate governance and recent consolidation in the banking industry », *Journal of Corporate Finance*, Vol.06.
- ✓ CAPRIO G., LEAVEN L., LEVINE R. (2007), « Governance and bank valuation », *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 16, N°4.
- ✓ Carleton W.T., Nelson J.M. & Weisbach M.S. (1998), « The Influence of Institutions on Corporate Governance through Private Negotiations: Evidence from TIAA-CREF», *Journal of Finance*, Vol. 53, N°04.
- ✓ Charreaux. G, (2004), « Les théories de gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », *Revue cahier du FARGO*, n° 1040101.
- ✓ Chen J. (2001), « Ownership Structure as Corporate Governance Mechanism: Evidence from Chinese Listed Companies », *Economics of Planning*, Vol. 34.
- ✓ Chen, J.P., Charles, & Jaggi, B. L., (2000), « The Association between independent nonexecutive directors, family control and financial disclosures in Hong Kong ». *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 19, N°05.
- ✓ Choi S. & Hasan I. (2005), « Ownership, Governance, and Bank Performance: Korean Experience », *Financial Markets, Institutions & Instruments*, Vol.14, N°04, PP.215-242.
- ✓ Chrétien Pfister, (1997), « Politique monétaire et aspects prudentiels » ; *Bulletin de la Banque de France*, N°43, PP.1-9.
- ✓ Claudio Borio, (2009), « L'approche macro-prudentielle appliquée à la régulation et à la surveillance financière, *Revue la stabilité financière*, N°13.
- ✓ Coles, J.L., Daniels, N.D. and Naveen, L., (2008), « Boards: does one size fit all? » *Journal of Financial Economics*, vol. 87.
- ✓ COMBEMALE P. et PARIENTY A., (1993), « La productivité : analyse de la rentabilité, de l'efficacité et de la productivité », Edition Nathan, Paris.
- ✓ COUSSERGUES Sylvie, (2005), « Gestion de la banque, Du diagnostic à la stratégie », 4ème édition Dunod.
- ✓ Crespi R., Garcia-Cestona M.A. & Slas V., (2004), « Governance mechanisms in Spanish Banks: Does ownership matter? », *Journal of banking and Finance*, Vol. 28.
- ✓ Dalton, D., Daily, C, Johnson, J. and Ellstrand, A., (1999), « Number of directors and financial performance: a meta-analysis », *Academic Management Journal*, Vol. 42.
- ✓ Danièle Nouy, (1993), « La rentabilité des banques françaises », *Revue d'économie financière*, N°27.

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Davidson, W.N, Pilger.T & Szakmary. A., (1998), « golden parachutes, board and committee composition and shareholder wealth », the financial review.
- ✓ De La Villarmois O. (2001), « Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art », Cahiers de recherche de l'IAE de Lille (CLAREE), N°05.
- ✓ Demirgüç-Kunt, A., Karacaovali, B., Laeven, L. (2005), « Deposit Insurance around the World: A Comprehensive Database», Policy Research Working Paper, Vol. 01, N°3628 (Washington, DC: World Bank).
- ✓ Diamond, D. and Rajan, R., (2001), « Liquidity Risk, Liquidity Creation, and Financial Fragility: A Theory of Banking ». Journal of Political Economy, Vol. 109, N°02.
- ✓ Dominique Plihon (1999), « Les banques : nouveaux enjeux, nouvelles stratégies», édition la documentation française.
- ✓ Doriath. B, Goujet. C, (2007), « gestion prévisionnelle et mesure de la performance», 3ème édition Dunod, Paris, France.
- ✓ Dormont, B., (2002), « Introduction à l'économétrie des données de panel : Théorie et applications à des échantillons d'entreprise », Éditions du CNRS.
- ✓ Eric Lamarque, (2005), « Management de la banque», édition Pearson, Education France.
- ✓ Erik Berglof, (1990), « Capital structure as a mechanism of control: A comparison of financial system», European sage publications Review, N°48.
- ✓ Fama E.F & Jensen M. C, (1983), « Separation of ownership and control », Journal of law and Economics, N°26.
- ✓ Fernandez C. & Arrondo R. (2005), « Alternative internal controls as substitute of the board of directors», corporate governance: an international review, Vol. 13, N°6.
- ✓ Fiordelisi f, Marques-iBaneZ d, Molyneux p., (2011), « Efficiency and Risk in European Banking », Journal of Banking and Finance, Vol.35.
- ✓ François Desmicht, (2007), « Pratique de l'économie bancaire », 2ème édition Dunod, France.
- ✓ Frédéric Mishkin, (2007), « Monnaie banque et marchés financiers », 8ème édition.
- ✓ Gary Simpson W. & Gleason A. (1999), «Board structure, ownership and financial distress in banking firms», International Review of Economics and Finance, Vol.8, N°3.
- ✓ Gérard Charreaux, (2008), « à la recherche d'un lieu perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale », Economie et société, série économie de l'entreprise, n°10.

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Goaid M., Sassi S. (2012), « Econométrie des données de panel sous Stata », 1ère édition, Laboratoire d'Economie et de Finance Appliquées, Institut des Hautes Etudes Commerciales de Carthage
- ✓ GOMEZ Pierre-Yve. (2018), « La gouvernance d'entreprise, Que sais-je ? », Editions Presses Universitaires, France.
- ✓ Gorton, G. and F. A. Schmid, (1998), « Corporate finance, control rights, and firm performance: A study of German codetermination », Working paper, University of Pennsylvania.
- ✓ Greuning H. V. & Bratanovic S. B., (2004), « Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier, traduction de Rozenbaum M., Edition Eska, Paris.
- ✓ Gulamhussen M.A., & Guerreiro L. (2009), «The influence of foreign equity and board membership on corporate strategy and internal cost management in Portuguese bank », Management Accounting Research, Vol.20.
- ✓ H. Demestz, B. Villalonga, (2001), "Ownership Structure and Corporate Performance", Journal of Corporate Finance, Vol 7.
- ✓ Hambrick. D & Mason. P, (1984), « Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers », the academy of management review, vol 9, n° 2.
- ✓ HENNI Amina, (2018), « Les déterminants de l'efficacité des banques des trois pays du Maghreb (Algérie - Maroc – Tunisie) », Thèse du doctorat, Université Abou Bekr Belkaid, Algérie.
- ✓ Hicham SBAI & Hicham MEGHOUAR, (2017), « L'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques marocaines », Revue Question(s) de management, Vol.03, N°18.
- ✓ Hillman, A. and Dalziel, T., (2003), « Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives ». Academy of Management Review, Vol. 28, N°03.
- ✓ J.R Franks and C. Mayer, (1992) « A synthesis of international evidence », London Business School Review, PP. 165-192.
- ✓ Jan. M. Becker, Christian M. Ringle & Marko Sarstedt, Franziska Völckner, (2014), «How collinearity affects mixture regression results », Marketing Letters review, Vol. 10, N°9.
- ✓ Jay CONGER, David FINEGOLD et Edward LAWLER, (1998), « Que vaut votre conseil d'administration ? », l'Expansion Management Review, N°89.

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ JENSEN M.C & MECKLING W.H, (1976) «Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structur », journal of financials economics, Vol 3, n°04.
- ✓ Jensen M.C. (1993), « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », Journal of Finance, vol.48, n°3.
- ✓ Joël Bessis, (1995), « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », édition Dalloz.
- ✓ Jonhson, G., & schools.K. (1997). Exploring corporate strategy, texts and cases, 4ème édition, New York: Prentice Hall.
- ✓ Karima, B. & Christine, M, (2009), « Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : un état de l'art », Revue Finance Contrôle Stratégie, Vol. 12(1).
- ✓ Kasman, A. (2010), «Consolidation and Commercial bank net interest margins: evidence from the old and new European Union members», journal Economic Modelling, Vol. 3.
- ✓ Kaymak, T. and Bektas, E., (2008), « East meets west? Board characteristics in an emerging market: Evidence from Turkish banks ». Corporate Governance, Vol. 16, N°06.
- ✓ Kennedy P. (2003), « A guide to econometrics », 5e edition, The MIT Press, Cambridge.
- ✓ La Porta R., Lopez De Silanes F., Shleifer A. & Viskny R., (2000), « Investor protection and corporate governance », Journal of Financial Intermediation, Vol 58,
- ✓ Lallé. B. (1992), « Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », Editions Comptables Malesherbes.
- ✓ Laurent Batsch. (1998), « Finance et stratégie », édition Economica., France.
- ✓ Levine Ross, (2004), « The corporate governance of banks: a concise discussion of concepts and evidence ». World Bank Policy Research Working Paper n° 3404.
- ✓ Liang, Q., Xu, T., Jiraporn, P., (2013), «Board characteristics and Chinese bank performance», Journal of Banking & Finance, Vol.08, N°37.
- ✓ Lipton, M. & Lorsch J., (1992), « A modest proposal for improved corporate governance», Business Lawyer, Vol.48.
- ✓ Lobez Frédéric, (2010), « Too big too fail : Gouvernance et régulation des banques », Revue d'Economie Financière, N°100.
- ✓ Lukas, S., & Basuki, B. (2015). The Implementation of Good Corporate Governance and Its impact on the Financial Performance of Banking Industry Listed in IDX. The International Journal of Accounting and Business Society, Vol.1, N°23.

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Macey, J. R. and O'Hara, M., (2003), « The corporate governance of banks ». *Economic Policy Review*, Vol.09, N°01.
- ✓ MALO J-L. et MATHE J-C., (2000), « L'essentiel du contrôle de gestion, Édition d'Organisation, 2ème édition, Paris.
- ✓ Mamatzakis, Emmanuel and Zhang, Xiaoxiang and Wang, Chaoke. (2017), «Ownership structure and bank performance: An emerging market perspective », *Munich Personal REPEC Archive*.
- ✓ MAUGERI Salvatore (2014), « Gouvernance(s) », édition DUNOD, Paris.
- ✓ Menkhoff, L. and Suwanaporn, C, (2007), « On the rationale of bank lending in pre-crisis Thailand », *Applied Economics Review*, Vol. 39, PP. 1077-1089.
- ✓ Michael Adusei, (2011), « Board structure and bank performance in Ghana. *Journal of money, investment and banking* », Vol. 19.
- ✓ Michel ROUACH et Gérard NAULLEAU, (2004), « Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier », 4ème édition : revue banque, France.
- ✓ Mkadmi J-E. & Halioui K. (2013), « Analyse de l'impact du conseil d'administration sur la performance des banques conventionnelles Malaisiennes », *la Revue Gestion & Organisation*, N°5.
- ✓ Morin E. M., Savoie A. et Beaudin, G. (1994), « 'efficacité De L'organisation – Théorie, Représentations Et Mesures », édition Gaëtan Morin, Montréal.
- ✓ Mork, R. Shleifer & Vishny, (1988), « Management Ownership and Market Valuation », *Journal of Financial Economics*, Vol. 20.
- ✓ Moulay-Khatir (R.) et Benbouziane (M.), (2010), « La bonne gouvernance : un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire », *Revue Economie & Management*, Vol. 07, N°01.
- ✓ Mustapha Ben Letaief, (1998) « l'état et les entreprises publiques en Tunisie la mutation du contrôle », édition Harmattan, Tunisie,
- ✓ Nathaniel Beck1 and Jonathan N. Katz. (2011), « Modeling Dynamics in Time-Series– Cross-Section Political Economy Data », *Review of Political Science*, Vol.14, N°1.
- ✓ Oxelheim Lars & Randoy Trond, (2003) « The impact of foreign board membership on firm value », *Journal of Banking and Finance*, vol 27, n°12.
- ✓ P.SHEARD, (1994) « Reciprocal Delegated Monitoring in the Japanese Main Bank System », *Journal of the Japanese International Economies*.
- ✓ Pasiouras, F. Kosmidou, K. (2007), « Factors influencing the profitability of domestic and foreign commercial banks in the European Union », *Journal of Finance*, Vol.2.

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Pathan, S., & Faff, R., (2013), « Does Board Structure in Banks Really Affect their Performance? ». *Journal of Banking and Finance*, Vol. 37.
- ✓ Pathan, S., (2009), « Strong boards, CEO power and bank risk-taking », *Journal of Banking and Finance*, vol. 33.
- ✓ Pathan, S., Skully, M. and Wickramanayake, J., (2007), "Board size, independences and performance: An analysis of Thai banks". *Asia-Pacific Financial Markets*, vol. 14.
- ✓ Peter Wirtz, (2006), « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance », *Revue finance-contrôle-stratégie*, vol 9, n° 2.
- ✓ Pi, L., & Timme, S. G. (1993), « Corporate control and bank efficiency. *Journal of Banking Finance* ».
- ✓ Pierre Cabane. (2013), « Manuel de gouvernance d'entreprise ; Missions et fonctionnement des conseils, Meilleures pratiques de gouvernance, Rôles des administrateurs », Editions EYROLLES, France.
- ✓ Pierre Pessarossi and Laurent Weill. (2015), « Les exigences de fonds propres influencent-elles l'efficacité des banques ? », *Leçons d'une expérience naturelle en Chine*, *Revue économique*, Vol. 66, N°03.
- ✓ Pierre Voyer, (1999), « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème édition, Presses de l'Université de Québec.
- ✓ Pinteris G., (2002), « Ownership structure, Board characteristics and performance of Argentine Banks », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 1.
- ✓ Pirotte, A., (2011), « Econométrie des données de panel : Théories et applications, *Economica*, », Collection Corpus.
- ✓ Polo Andrea (2007), « Corporate governance of banks: The current state of the debate ». *Munich Personal RePEc Archive*, N°2325.
- ✓ R. Edward. Freeman, (1984), « *Strategic Management: A Stakeholder Approach* », Edition Pitman series in business and public policy, Boston.
- ✓ R.Shabou, (2003) « Nature des détenteurs de blocs de contrôle, mécanismes de contrôle et performance financière des entreprises Tunisiennes », *Gestion 2000*, N°06.
- ✓ Rachdi, I. & El Gaied, M. (2009), « L'Impact de l'Indépendance et de la dualité du Conseil d'Administration sur la Performance des Entreprises : Application au Contexte Américain », *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie*, Vol. 2, N°3.
- ✓ Raymond-Alain, Thiétart. (2014), « *Méthodes de recherche en management* », 4ème édition », éditions Dunod, Paris.

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Robert King & Ross Levine, (1993), « Finance and Growth: Schumpeter Might Be Right », Journal of Economics.
- ✓ Roland PÉREZ (2003), « la gouvernance de l'entreprise », édition LA DICOUVERTE, France.
- ✓ SADEG Abdelkrim, (2005), « système bancaire algérien : la réglementation relative aux banques et établissements financiers », Tome1, édition ACA.
- ✓ Samout Ammar & Najia Nakaa, (2016), « Impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance financière : application aux banques tunisiennes », International Journal of Commerce and Management Research, Vol. 020
- ✓ SAMOUT AMMAR & NAJIA NAKAA, (2016), « Impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance financière : application aux banques tunisiennes », International Journal of Commerce and Management Research, Vol. 02.
- ✓ Seiford, L.M., & Thrall, R.M., (1990), « Recent developments in DEA: The mathematical programming approach to frontier analysis », Journal of Econometrics, Vol. 46.
- ✓ Sevestre, P., (2002), « Économétrie des données de panel », Edition Dunod, Paris.
- ✓ Sophie, R. Thierry, R. (2012) « Une approche historique de la gouvernance pour éclairer la gestion concertée de l'eau en France », France
- ✓ Spong K., Deyoung R. & Sullivan R., (1996), « What makes a bank efficient? A look at financial characteristics and bank management and ownership structure », financial Industry Perspectives, Federal Reserve Bank of Kansas City.
- ✓ Sridharan U. & Marsinko A. (1997), « CEO duality in the paper and forest products industry », Journal of Financial and Strategic Decisions, Vol. 10, N°01.
- ✓ Stephen Prowse, (1994), « Corporate governance : comparaison internationale », Revue d'Economie Financière, N°31.
- ✓ Stephen Prowse, (1997), « Corporate Control in Commercial Banks ». Journal of Financial Research, Vol. 20, N°04.
- ✓ Stuart L. & Gillan S.L., (2006), «Recent Developments in Corporate Governance: An Overview», Journal of Corporate Finance, Vol.12.
- ✓ Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, (2013), « Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie », 7ème édition, Dunod, Paris.
- ✓ Trichet J.-C., (1995), « Y a-t-il une montée des risques systémiques et comment y faire face ? », Bulletin de la Banque de France, n° 20, P.114.

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Vafeas. N, (1999), « board meeting and firm performance », journal of financial and economics, Vol. 53.
- ✓ Venkatraman, N., & Ramanujam, V., (1986), « Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches », Academy of Management Review, Vol.4, N°1.
- ✓ VETTORI, Gael André Florent, JARILLO, J. Carlos., (2000), « Les économies d'échelle : du concept a l'application, le secteur bancaire suisse », Cahiers de recherche HEC Genève, N°21.
- ✓ W. MOERLAND, (1995), « Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systemes », Journal of Economic Behavior and Organisation, Vol 26.
- ✓ Weill, L. (2004), « Measuring cost efficiency in European banking: A comparison of frontier techniques », Journal of Productivity Analysis, Vol. 21.
- ✓ Whidbee, D.A., (1997), « Board composition and control of shareholder voting rights in the banking industry », Financial Management, Vol.26, N°4.
- ✓ Wiem. E. Madani & Wafa Khlif, (2005), « EFFETS DE LA STRUCTURE DE PROPRIETE SUR LA PERFORMANCE COMPTABLE », Comptabilité et Connaissances, N°04.
- ✓ Yermack D. (1996), higher market valuation of companies with a small board of directors, Journal of Financial Economics, Vol. 40, N°02, PP.185-211.
- ✓ Yves Ullmo (2004), « Financial and Public Security : Safety and Crime Control : LE CONTROLE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT EN FRANCE »
- ✓ Zahra SA, Pearce JA. (1992), « Board composition from a strategic contingency perspective », Journal of Management, Vol. 29, N°04.

❖ Travaux universitaires

- ✓ Audrey Aslanoff, (2013), « La perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire ». Thèse de doctorat, Université Nice Sophia Antipolis, France
- ✓ Didier Joël, (2011), « Analyse comparative des déterminants macro-économiques du risque financier », Thèse de doctorat, Université d'Auvergne Clermont-Ferrand, France.
- ✓ Ghazi LOUIZI, (2006), « les mécanismes internes de gouvernance bancaire : importance et interactions ; application aux banques tunisiennes », Thèse de doctorat.
- ✓ Hichem BOUSSADIA, (2014), « LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LE CONTRÔLE DU DIRIGEANT », Thèse De Doctorat, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, Algérie,

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ MADIOU Lydia (2012), « Mesure et optimisation de la rentabilité des banques par application du benchmarking et la méthode d'enveloppement des données », Magistère en science économique, Algérie.
- ✓ N.Wafa NEJJAR, « CONTRIBUTION A L'ANALYSE DES MECANISMES DE GOUVERNANCE EXPLICATIFS DE LA QUALITE DE LA COMMUNICATION FINANCIERE », thèse de doctorat, UNIVERSITÉ D'ORLÉANS, France, 2011.
- ✓ Rim BOUSSAADA, (2012), « L'IMPACT DE LA GOUVERNANCE BANCAIRE ET DE LA RELATION BANCAIRE SUR LE RISQUE DE CRÉDIT », Thèse de doctorat, Tunisie.
- ✓ Rostand YOTA, (2016), « INDICE DE QUALITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET RENTABILITE », THESE DE DOCTORAT, France
- ✓ Sirine TOUMI, (2016), « l'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques », thèse de doctorat, l'Université Nice Sophia Antipolis, France.

❖ **Rapports, Lois et Règlements :**

- ✓ Article 02, 03 et 04 du règlement N°14-11
- ✓ Article 06 de l'ordonnance bancaire N°10-04.
- ✓ BULLETIN DE LA COMMISSION BANCAIRE N° 4 - AVRIL 1991
- ✓ Caruana Jaime, (2010), « Bâle III : vers un système financier plus sûr », rapport de la Banque des règlements internationaux
- ✓ Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise (2009)
- ✓ Code belge sur la gouvernance d'entreprise (2009), P.7
- ✓ Décret n° 82-106 du 13 mars 1982.
- ✓ Décret n°85-85 du 30 avril 1985.
- ✓ Guide d'économétrie appliquée pour Stata de Estelle Ouellet, Isabelle Belley-Ferris & Simon Leblond, (2005), Université de Montréal.
- ✓ Introduction des normes de l'audit interne de l'IIA, 2011
- ✓ L'ordonnance bancaire N°03-11 du 26 août 2003.
- ✓ La loi n°63-165 relative au régime des banques et du crédit.
- ✓ La loi n°64-227 du 10/08/1964 relative au régime des banques et du crédit.
- ✓ Le Conseil de la Monnaie et du Crédit et la Commission Bancaire
- ✓ Loi 86-12 du 19 août 1986.
- ✓ Loi n°17-10 du 11 octobre 2017.

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Manuel de gouvernance pour le secteur bancaire, octobre 2018.
- ✓ PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DU G20 ET DE L'OCDE (2004).
- ✓ Rapport 2017 sur l'activité bancaire, Banque d'Algérie.
- ✓ Rapport de KPMG, (2017), « Guide des banques et des établissements financiers ».
- ✓ Rapport de la banque de France, 2014.
- ✓ Rapport du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, (2015), « Exigences de Communication financière au titre du troisième pilier ».
- ✓ Rapport du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, (2017).
- ✓ RAPPORT DU COMITE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, « Rapport Viénot », (1999).
- ✓ Work Bank, Managing Development- the governance Dimension, Washington, 1996

❖ Sites Internet :

- ✓ <http://brevetbancaire.canalblog.com>,
- ✓ <http://www.aps.dz>
- ✓ <http://www.iotafinance.com/Definition-Comite-de-Bale.html>
- ✓ <https://cpaquebec.ca/fr/lordre/a-propos-de-lordre/gouvernance/comites/comite-daudit/>
- ✓ <https://www.dzairdaily.com/algerie-bourse-alger-2020-finance-capitalisation-rendement-capital>
- ✓ <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/comite-de-bale/rappel-sur-la-reglementation-bale-ii.com>
- ✓ www.acpr.banque-france.fr
- ✓ www.bankobserver-wavestone.com/bale-3-ratios-de-liquidite-changer-business-model-bancaire-traditionnel
- ✓ www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm#Reglement_n°2014-01
- ✓ www.bis.org/bcbs/basel3_fr.htm
- ✓ www.journaldunet.fr
- ✓ www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201379-le-conseil-d-administration-d-une-entreprise/#definition-du-conseil-d-administration
- ✓ www.lafinancepourtous.com
- ✓ www.lesbanquesetlasociete.be/qu%E2%80%99est-ce-que-la-bonne-gouvernance-dans-le-secteur-financier.com

ANNEXES

Annexe N°1 : Statistiques descriptives des variables

```
. summarize ROA TailleCA Indep FréqR Conc Solv TE SIZE
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
ROA	144	.0179856	.0108986	.0002095	.0658311
TailleCA	144	7.201389	1.558105	5	10
Indep	144	.1573165	.1759979	0	.6
FréqR	144	9.513889	2.574719	3	15
Conc	144	.8187354	.2152585	.376	1
Solv	144	.3046665	.2080674	.0813	1.159
TE	144	.6231254	.2550258	.0019254	.9247997
SIZE	144	26.42177	1.663361	23.42999	28.92798

Annexe N°2 : Matrice des corrélations de Pearson

```
. corr ROA TailleCA Dual Indep FréqR Conc Solv TE SIZE
(obs=144)
```

	ROA	TailleCA	Dual	Indep	FréqR	Conc	Solv	TE	SIZE
ROA	1.0000								
TailleCA	-0.3892	1.0000							
Dual	-0.5101	0.1389	1.0000						
Indep	0.6308	-0.3350	-0.7869	1.0000					
FréqR	0.3197	-0.2508	-0.3449	0.4197	1.0000				
Conc	-0.6796	0.4204	0.4604	-0.7986	-0.3842	1.0000			
Solv	0.4505	-0.2680	-0.3495	0.3607	0.1944	-0.3584	1.0000		
TE	-0.0184	0.3934	0.1030	-0.1265	-0.0056	0.1732	-0.2156	1.0000	
SIZE	-0.6714	0.5711	0.6361	-0.7623	-0.4247	0.7488	-0.4894	0.3002	1.0000

Annexe N°3 : Le test VIF des variables exogènes

```
. vif
```

Variable	VIF	1/VIF
Indep	7.37	0.135597
SIZE	4.57	0.218887
Conc	4.40	0.227323
Dual	4.06	0.246598
TailleCA	1.85	0.540320
Solv	1.34	0.746967
FréqR	1.28	0.779563
TE	1.25	0.801279
Mean VIF	3.26	

ANNEXES

Annexe N°8 : Le test d'hétéroscédasticité de Breusch-Pagen

```
. reg résidus2 TailleCA Indep FréqR Conc Solv TE SIZE
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	144
Model	.000013397	7	1.9139e-06	F(7, 136)	=	1184.23
Residual	2.1980e-07	136	1.6162e-09	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.9839
				Adj R-squared	=	0.9830
Total	.000013617	143	9.5225e-08	Root MSE	=	4.0e-05

résidus2	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
TailleCA	-.0000249	2.80e-06	-8.90	0.000	-.0000304 - .0000194
Indep	.0001351	.0000361	3.75	0.000	.0000638 .0002064
FréqR	-2.39e-06	1.48e-06	-1.62	0.108	-5.31e-06 5.33e-07
Conc	-.0007217	.000028	-25.80	0.000	-.000777 - .0006664
Solv	.0004547	.0000186	24.43	0.000	.0004179 .0004915
TE	.0001958	.0000147	13.31	0.000	.0001667 .0002248
SIZE	-.0000503	4.05e-06	-12.44	0.000	-.0000583 - .0000423
_cons	.0022307	.0001036	21.52	0.000	.0020257 .0024356

Annexe N°9 : Le test d'hétéroscédasticité de Wald

```
. xttest3
```

```
Modified Wald test for groupwise heteroskedasticity
```

```
H0:  $\sigma(i)^2 = \sigma^2$  for all i
```

```
chi2 (12) = 2540.37
```

```
Prob>chi2 = 0.0000
```

Annexe N°10 : Le test d'autocorrélation de WOODRIDGE

```
. xtserial ROA TailleCA Dual Indep FréqR Conc Solv SIZE TE
```

```
Wooldridge test for autocorrelation in panel data
```

```
H0: no first order autocorrelation
```

```
F( 1, 11) = 19.865
```

```
Prob > F = 0.0010
```

ANNEXES

Annexe N°11 : Résultats de la régression linéaire en données de panel et validations des hypothèses

```
. xtpcse ROA TailleCA Dual Indep FréqR Conc Solv TE SIZE, rhtype(tscorr)
```

Linear regression, correlated panels corrected standard errors (PCSEs)

```
Group variable:   i                Number of obs   =       144
Time variable:   t                Number of groups =       12
Panels:          correlated (balanced)  Obs per group:
Autocorrelation: no autocorrelation           min =       12
                                                avg  =       12
                                                max  =       12

Estimated covariances   =       78      R-squared       =       0.5987
Estimated autocorrelations =       0      Wald chi2(8)    =       255.18
Estimated coefficients   =       9      Prob > chi2     =       0.0000
```

ROA	Panel-corrected					
	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
TailleCA	-.001048	.000342	-3.06	0.002	-.0017184	-.0003777
Dual	-.0055389	.0020603	-2.69	0.007	-.009577	-.0015009
Indep	-.0104159	.0093198	-1.12	0.264	-.0286823	.0078506
FréqR	-.0001361	.0002082	-0.65	0.513	-.0005442	.000272
Conc	-.0244741	.0083065	-2.95	0.003	-.0407546	-.0081936
Solv	.0089894	.003765	2.39	0.017	.0016101	.0163687
TE	.009487	.0013567	6.99	0.000	.0068279	.0121462
SIZE	-.0012228	.0007023	-1.74	0.082	-.0025992	.0001536
_cons	.0751232	.0142047	5.29	0.000	.0472825	.1029639

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

LISTE DES FIGURES -----	I
LISTE DES TABLEAUX -----	II
LISTE DES ANNEXES -----	VIII
LISTE DES ABREVIATIONS -----	IV
INTRODUCTION GENERALE -----	1
CHAPITRE1: CADRE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LE MILIEU BANCAIRE -----	5
INTRODUCTION -----	5
SECTION 1 : DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES A LA GOUVERNANCE BANCAIRE : UNE REVUE DE LA LITTERATURE -----	6
1. APERÇU THEORIQUE SUR LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES -----	6
1.1. L'émergence du concept de gouvernance d'entreprise :	6
1.2. Définition de la gouvernance d'entreprise :	7
1.3. Évolution des Théories de la Gouvernance d'Entreprise :	9
1.3.1. Le courant disciplinaire « l'approche contractuelle » :	10
1.3.1.1. Le modèle actionnarial « La théorie de l'agence » :	10
1.3.1.2. Le modèle partenarial « La théorie des parties prenantes » :	11
1.3.2. Courant Cognitif « La théorie Cognitive » :	11
1.3.3. Gouvernance Élargie « Théorie des Échelons Supérieurs » :	12
1.4. Les modèles de gouvernance d'entreprise :	12
1.4.1. Modèle d'Erik Berglof :	13
1.4.1.1. Systèmes orientés banques (Bank-Based Systems) :	13
1.4.1.2. Système orienté marchés (Markets-Based Systems) :	14
1.4.2. Modèle de Moerland Pieter.W :	14
1.4.2.1. Les systèmes orientés marchés (anglo-saxon) :	15
1.4.2.2. Les systèmes orientés réseaux (Germano-Nippon) :	15
1.4.2.3. Le système intermédiaire (le modèle Franco-Italien) :	16
1.4.3. Modèle de Franks et Mayer :	16
2. LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LES BANQUES : SYNTHESE DE LA LITTERATURE -----	18
2.1. La gouvernance bancaire :	18
2.2. La spécificité de la gouvernance bancaire :	19
2.2.1. La spécificité du bilan bancaire :	20
2.2.2. L'opacité des actifs bancaires :	20
2.2.3. La réglementation des banques :	21
2.3. Les critères d'une bonne gouvernance bancaire :	22
SECTION 2 : LES MECANISMES INTERNES ET EXTERNES DE LA GOUVERNANCE BANCAIRE -----	24

TABLE DES MATIERES

1. LES MECANISMES EXTERNES :-----	24
1.1. La réglementation prudentielle :.....	24
1.1.1. Les objectifs de la réglementation prudentielle :	25
1.1.2. Les normes de la réglementation prudentielle internationales :.....	26
1.1.2.1. Présentation du comité de Bâle :	26
1.1.2.2. L'accord de Bâle I : le ratio Cooke.....	27
1.1.2.3. L'accord de Bâle II : le ratio McDonough.....	28
1.1.2.4. L'accord de Bâle III :	31
1.2. Application de règles prudentielles dans le contexte Algérien :	33
2. LES MECANISMES INTERNES :-----	35
2.1. Le conseil d'administration « CA » :.....	35
2.1.1. Caractéristiques du conseil d'administration :	36
2.1.2. Missions et rôle du Conseil d'Administration :	38
2.2. La structure de propriété :.....	40
CONCLUSION : -----	41
CHAPITRE2: LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTERATURE-----	43
SECTION 1 : LA PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT ET LEURS INDICATEURS -----	44
1. LA PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT :-----	44
1.1. Définition de la performance bancaire :	44
1.2. Les composantes de la performance :	46
1.2.1. Le concept d'efficacité :	46
1.2.2. Le concept d'efficience :	47
1.2.3. Le concept de pertinence :	47
1.3. Typologies de performance :	48
1.4. Les approches de la performance :	49
2. MESURE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE :-----	50
2.1. La notion de mesure de la performance bancaire :	50
2.2. Les axes d'analyse de la performance bancaire :.....	50
2.2.1. L'analyse de la rentabilité par centre de profit :	51
2.2.2. L'analyse de la rentabilité par produit ou service :.....	51
2.2.3. L'analyse de la rentabilité par client :	51
2.2.4. L'analyse de la rentabilité par réseau de distribution :	51
2.3. Les méthodes d'évaluation de performance bancaire :	52
2.3.1. L'approche structurale :	52
2.3.2. L'approche non structurale :.....	53
SECTION 2 : LA RELATION ENTRE LES BONNES PRATIQUES DE LA GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE BANCAIRE : REVUE DE LA LITTERATURE-----	59

TABLE DES MATIERES

1. L'IMPACT DES MECANISMES INTERNES SUR LA PERFORMANCE BANCAIRE	59
1.1. Les caractéristiques du conseil d'administration et la performance :.....	59
1.1.1. Impact de la taille du conseil d'administration sur la performance bancaire :	60
1.1.2. Impact du nombre des réunions du CA sur la performance bancaire :	61
1.1.3. L'impact des administrateurs indépendants sur la performance bancaire :	62
1.1.4. L'impact de la dualité des fonctions de gestion et de contrôle sur la performance bancaire :	64
1.2. Impact de la structure de propriété sur la performance bancaire :	64
1.2.1. L'impact de la concentration de la propriété sur la performance bancaire :	65
1.2.2. L'impact de la propriété des investisseurs institutionnels sur la performance :	66
1.2.3. L'impact de la propriété Etatique sur la performance bancaire :	67
2. L'IMPACT DES MECANISMES EXTERNES SUR LA PERFORMANCE BANCAIRE :.....	67
2.1. L'impact de la réglementation prudentielle sur la performance bancaire :.....	68
CONCLUSION :	69
LA RELATION ENTRE LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES BANQUES ALGERIENNES : ETUDE EMPIRIQUE	71
SECTION 1 : APERÇU SUR LE SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN	72
1. HISTORIQUE ET MUTATIONS DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN :	72
1.1. La période avant 1990 :	72
1.2. La période 1990-2003 :	73
1.3. La période après 2003 :	74
2. STRUCTURE DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN :	74
3. ANALYSE DE L'ACTIVITE BANCAIRE :	76
3.1. Analyse structurelle :	76
3.1.1. Analyse des ressources :	76
3.1.2. Analyse des emplois :	78
3.2. Analyse de la solidité du secteur bancaire :	81
3.2.1. Analyse de solvabilité des banques Algériennes :	81
3.2.2. Analyse de la liquidité des banques Algériennes :	82
3.2.3. Analyse de la rentabilité des banques Algériennes :	83
SECTION 2 : INVESTIGATION METHODOLOGIQUE ET ANALYSE DES RESULTATS	86
1. METHODOLOGIE DE RECHERCHE :.....	86
1.1. Présentation de l'échantillon d'étude :	86
1.2. Définition des variables et formulation des hypothèses :.....	87
1.2.1. La variable endogène : Mesure de la performance bancaire	87
1.2.2. Les variables exogènes : les variables de la gouvernance	87
1.2.3. Les variables de contrôle :	89
1.3. Définition du modèle :	91

TABLE DES MATIERES

1.4.	Estimation du modèle :.....	92
1.4.1.	Analyse statistiques descriptives :	92
1.4.2.	Analyse multi variée :.....	95
1.4.2.1.	Analyse de la multi colinéarité :.....	95
1.4.2.2.	Les tests économétriques :.....	97
2.	DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS : -----	101
2.1.	La qualité de l'ajustement du modèle :.....	102
2.2.	La significativité des variables et interprétations des résultats :	103
	CONCLUSION : -----	106
	CONCLUSION GENERALE -----	108
	BIBLIOGRAPHIE	
	ANNEXES	
	TABLE DES MATIERES	